

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PARA LA ASOCIACIÓN INDÍGENA DE CAFICULTORES ESPECIALES
ECOLÓGICOS DE TORIBIO (SICEET) PERTENECIENTE AL RÉGIMEN
ESPECIAL TRIBUTARIO.**

**LEIDY CRISTINA ORTIZ ORTEGA
CRISTIAN FERNANDO BECOCHE DIAZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2020**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PARA LA ASOCIACIÓN INDÍGENA DE CAFICULTORES ESPECIALES
ECOLÓGICOS DE TORIBIO (SICEET) PERTENECIENTE AL RÉGIMEN
ESPECIAL TRIBUTARIO.**

**LEIDY CRISTINA ORTIZ ORTEGA
CRISTIAN FERNANDO BECOCHE DIAZ**

Trabajo de Grado para optar al título de Contador Público

**DIRECTOR:
MÁXIMO GENTIL GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA**

2020

DEDICATORIA

Este trabajo de grado va dedicado en especial a DIOS por habernos regalado la vida, salud y una familia que nos apoyaron en la realización y culminación de esta carrera.

También lo dedicamos a nuestros padres y familiares quienes con esfuerzo y dedicación nos apoyaron para ser formados como personas y profesionales.

A nuestros profesores quienes nos acompañaron en este ciclo académico y nos brindaron sus conocimientos para ser formados como personas y en especial como profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Queremos mostrar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que nos apoyaron en la formación personal y académica, que han hecho posible que este trabajo se lleve a cabo.

También a la Asociación SICEET por habernos abierto las puertas para la realización de este trabajo en el que se pretende mejorar la asociación a través del control de las actividades en las instalaciones y en la información.

Gracias a nuestro tutor Máximo Gentil quien nos ha guiado en la realización de este proyecto de grado a través de su compromiso y conocimiento. También a todos los docentes de la Universidad del Valle quienes nos acompañaron, apoyaron y compartieron sus conocimientos.

Por último, queremos agradecer a la Universidad del Valle por otórganos la oportunidad de ser parte de la “Mejor para los mejores” y así optar al título de Contador Público. Además, agradecerles por acogernos en sus instalaciones y colocar a nuestra disposición sus recursos, los cuales fueron esenciales para nuestra formación académica.

Tabla de contenido

0. INTRODUCCIÓN	13
1. GENERALIDADES	14
1.1. ANTECEDENTES	14
1.1.1. ARTÍCULOS ACADÉMICOS	15
1.1.1.1. Artículos de Revistas	15
1.1.1.2. Libros	17
1.1.2. TRABAJOS TEÓRICO- PRÁCTICO	18
1.1.2.1. Trabajos de investigación	18
1.1.2.2. Proyectos de grado	19
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.2.1. Planteamiento del problema	21
1.2.2. Formulación del problema	22
1.2.3. Sistematización del problema	22
1.3. OBJETIVOS	23
1.3.1. Objetivo general	23
1.3.2. Objetivos específicos	23
1.4. JUSTIFICACIÓN	24
1.5. MARCO DE REFERENCIA	25
1.5.1. Marco Teórico	25
1.5.2. Marco Conceptual	30
1.5.3. Marco Contextual	40
1.5.4. Marco Legal	42
1.6. METODOLOGÍA	46
1.6.1. Tipo de estudio	46
1.6.2. Método de investigación	46
1.6.3. Fuentes de información	47

1.6.3.1. Fuentes primarias	47
1.6.3.2. Fuentes secundarias	48
1.6.4. Técnicas de información	48
1.6.4.1. Observación.....	48
1.6.4.2. Entrevista.....	48
1.6.4.3. Revisión documental	49
1.6.5. Fases de investigación	49
1.6.5.1. Primera fase	49
1.6.5.2. Segunda fase.....	50
1.6.5.3. Tercera fase.....	50
1.6.5.4. Cuarta fase	50
 2. DIAGNÓSTICO A LA ASOCIACIÓN SICEET PARA LA RESPECTIVA ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL ÁREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	 51
2.1. La matriz DOFA o matriz FODA.....	51
2.2. Diagnóstico estratégico.....	52
2.2.1 Diagnóstico Interno.....	52
2.2.2. Diagnóstico Externo.....	52
2.3. Diagnóstico situacional de la Asociación SICEET	52
2.3.1. Análisis del ambiente externo de la Asociación SICEET	54
2.3.1.1. Factor Económico.....	55
2.3.1.2. Legalización.....	56
2.3.1.3. Factor político y social	62
2.3.1.4. Factor Tecnológico	66
2.3.2. Análisis del ambiente interno de la Asociación SICEET	67
2.3.2.1. Componentes del Sistema de Control Interno	67
2.4. Análisis de la Matriz DOFA en la organización SICEET	76

3. DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO USADOS FRECUENTEMENTE PARA DETERMINAR EL MODELO MÁS ADECUADO PARA LA ASOCIACIÓN SICEET	81
3.1. El control empresarial	81
3.1.1. Definición de Control	82
3.1.2. Definición de Control Interno	82
3.1.3. El Control Interno en la administración pública.....	85
3.2. El Control Interno como Sistema	86
3.2.1. Objetivos del Sistema de Control Interno (SCI)	87
3.2.3. Elementos de Control Interno	88
3.2.4. Características del Sistema de Control Interno (SCI)	88
3.2.5. Principios del Control Interno.....	89
3.2.6. Tipos de control	90
3.2.7. Procedimientos generalmente aceptados para mantener un buen control	91
3.2.8. Responsabilidades del Control Interno	92
3.3. Diseño del Sistema de Control Interno (SIC)	93
3.3.1. El control y el proceso administrativo	93
3.4. Modelos de control interno más comunes.....	97
3.4.1. El Modelo COCO	97
3.4.1.1. Elementos del Modelo COCO.....	98
3.4.1.2. Objetivo del Modelo COCO	99
3.4.1.3. Etapas del Modelo COCO	100
3.4.2. El Modelo COSO	102
3.4.2.1. Componentes del COSO I	104
3.4.2.2. El Informe COSO II	104
3.4.2.3. Comparativa Componentes COSO I y COSO II	105
3.4.2.4. Evolución de los Componentes	108
3.4.2.5. Marco Integrado COSO III	110

3.4.2.6. Principales cambios del Modelo COSO 2013	111
3.4.2.7. Evolución del Marco COSO	115
 4. DISEÑO DE UN MODELO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA FACILITAR A LA ASOCIACIÓN EL DIRECCIONAMIENTO DE LAS FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS ORGANIZACIONALES	118
4.1. Diseño del organigrama para el Sistema de Control Interno de la Asociación SICEET.....	119
4.2. Diseño del manual de funciones para el Sistema de Control Interno de la Asociación SICEET.....	122
4.3. Diseño del manual de procedimientos para el Sistema de Control Interno de la Asociación SICEET.....	138
4.3.1. Símbolos estándar que se utilizará para el diagrama de flujo	139
4.3.2. Manual de procesos del área comercial	140
4.3.3. Manual de procesos del área administrativa - tesorería	150
4.3.4. Valores corporativos	166
4.3.5. Formatos de comunicación e información para el Sistema de Control Interno	167
 5. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA ASOCIACION SICEET	177
5.1. Metodología de implementación	178
5.1.1. Análisis del entorno interno y externo de la Asociación SICEET.....	179
5.1.2. Socialización del plan de diseño del Sistema de Control Interno para la asociación indígena de caficultores especiales ecológicos de Toribio.	180
5.1.3. Elaboración del organigrama, el Manual de Funciones y Manual de Procesos y Procedimientos conjunto con los documentos mínimos requeridos para el control interno de la Asociación SICEET.	181
5.1.4. Capacitación, acompañamiento y monitoreo.....	185

5.2. Logros alcanzados en el diseño e implementación del Sistema de Control Interno a la Asociación SICEET.....	185
5.3. Dificultades presentadas durante el diseño e implementación del Sistema de Control interno a la Asociación SICEET.	186
CONCLUSIONES	187
RECOMENDACIONES.....	189
BIBLIOGRAFÍA.....	190

LISTA DE GRÁFICAS

Ilustración 1. Factura Asociación SICEET	61
Ilustración 2. Plan de Vida Proyecto NASA	65
Ilustración 3. Componentes del Sistema de Control Interno	67
Ilustración 4. Relación del modelo COSO I vs COSO II.....	106
Ilustración 5.Comparación modelo COSO ver. 1992 y COSO ver. 2004	108
Ilustración 6.Comparación COSO I vs COSO III.....	113
Ilustración 7. Evolución del Marco COSO.....	115
Ilustración 8. Propuesta Organigrama Asociación SICEET	120

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Presentación de la Asociación SICEET	53
Tabla 2. Matriz DOFA.	77
Tabla 3. Resumen COSO I vs COSO II	108
Tabla 4. Funciones presidente o Coordinador	123
Tabla 5. Funciones Vicepresidente	125
Tabla 6. Funciones Tesorero SICEET	126
Tabla 7. Funciones Secretaria General	128
Tabla 8. Funciones Auxiliar Contable	130
Tabla 9. Funciones Director Comercial	132
Tabla 10. Funciones Auxiliar Comercial.....	134
Tabla 11. Funciones Catador de Café	136
Tabla 12. Procedimiento venta de café.....	141
Tabla 13. Procedimiento compra de café	145
Tabla 14. Procedimiento ventas generales.....	147
Tabla 15. Procedimientos para compras	151
Tabla 16. Firmas de autorización para los montos de gastos	154
Tabla 17. Procedimientos para pagos	155
Tabla 18. Procedimiento de distribución de efectivo.....	157
Tabla 19. Firmas de autorización montos de retiro de la cuenta de ahorro	159
Tabla 20. Procedimiento para inscripción de Socios	160
Tabla 21. Procedimientos para préstamos a sus asociados.....	163

LISTA DE FORMATOS

Formatos 1. Recibo de caja	168
Formatos 2. Recibo de caja menor	169
Formatos 3. Factura de venta	170
Formatos 4. Comprobante de pago	171
Formatos 5. Orden de pedido	172
Formatos 6. Reembolso de caja menor	173
Formatos 7. Arqueo de caja menor	174
Formatos 8. Solicitudes	175
Formatos 9. Vale para pago.....	176

0. INTRODUCCIÓN

Aunque una organización cuente con una dirección eficiente, unos excelentes planes organizacionales y una adecuada estructura organizacional, el ejecutivo no podrá identificar cuál es la situación real de la empresa, si no existe un mecanismo que se cerciore e informe que los hechos están de acuerdo a los objetivos organizacionales. Hoy en día, dentro de toda empresa el control es una fase primordial en la administración. Por ende, se debe aplicar un Sistema de Control Interno, siendo este una herramienta que le permite a las organizaciones prevenir, administrar y monitorear los riesgos que se presentan a medida que se realizan las actividades.

Al ser cada empresa una entidad única, se hace necesario un estudio previo para diseñar un Sistema de Control Interno que se adecue a la organización y satisfaga las necesidades de control por parte de la administración, a la empresa que lo coloque en marcha.

Con base en lo anterior, se presenta el trabajo de grado para el Diseño e implementación de un Sistema de Control Interno para la Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio (SICEET) perteneciente al Régimen Especial Tributario, ubicada en el Resguardo Indígena de Tacueyo, municipio de Santander de Quilichao, dedicada a la Comercialización de café en pergamino y procesado e igualmente la comercialización de los productos para mantenimiento del café.

Al diseñar e implementar un Sistema de Control Interno para la Asociación SICEET se busca primordialmente organizar la entidad de manera que le permita administrar, monitorear y prevenir los riesgos se presentan a medida que se realizan las actividades.

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

Cuando se realiza un trabajo de investigación es muy importante conocer los diferentes aportes y perspectivas que han hecho algunos autores respecto al tema de consulta, y de esta manera saber si se cuenta con la disposición de las fuentes necesarias que nos sirva como base de argumentación, o si es un trabajo de investigación exploratorio. Por lo tanto, se efectuó una revisión bibliográfica acerca del Sistema de Control Interno para organizaciones de carácter especial tributario colombiano. En esta exploración se utilizaron palabras claves, por ejemplo: control interno, normatividad del régimen especial colombiano, estructura organizacional, modelos de control interno, entre otros. Sin embargo, los resultados arrojados no fueron cuantiosos, debido a que existen muy pocas investigaciones o escritos académicos que hablen acerca de este tema.

Por consiguiente, en primera instancia se hizo una recopilación de todos los documentos que tuvieran semejanza con el proyecto de investigación y así obtener las fuentes necesarias para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo. Entre las principales fuentes de internet que se exploraron están artículos de revistas académicas SCIELO, Academia & Virtualidad, Contaduría Pública de la Universidad de Antioquia, Empresarial y Laboral, Innovar Gestión y Organización, también, trabajos de grado, monografías y prácticas empresariales, y por último la biblioteca de la Universidad del Valle.

De los documentos encontrados, se realizó una segunda recuperación clasificando los artículos más importantes, con la finalidad de obtener teorías o hipótesis que justifiquen el trabajo que estamos realizando. Luego de abordar las lecturas se clasificaron en las siguientes categorías:

1.1.1. ARTÍCULOS ACADÉMICOS

1.1.1.1. Artículos de Revistas

Estos artículos abordan posturas que analizan diferentes autores acerca de un determinado acontecimiento o problemas de interés general.

Como resultado, Mejía (2005) argumenta que la Autoevaluación del control es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual le permite el diagnóstico y el fortalecimiento organizacional, a través de tres etapas: la planeación, la ejecución y la elaboración. Siguiendo en este orden de ideas, Placencia (2010) sustenta, que un adecuado Sistema de Control Interno es parte fundamental para la organización de una entidad. Puesto que un adecuado ambiente de control que permita evaluar, supervisar y monitorear los riesgos para garantizar la salvaguardia de los bienes y la confiabilidad de la información contribuye a una buena toma de decisiones, eficiencia y eficacia de las operaciones y cumplimiento de las leyes. Igualmente, Paiva (2013) realiza una evaluación del control interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa, además describe algunas recomendaciones que ayudan al mejoramiento del sistema de control interno.

Considerado el Sistema de Control Interno como una herramienta fundamental de la estructura sistémica de una organización, Herrera (2017), describe los Manuales Administrativos como un documento escrito que se utiliza como guía práctica para las actividades que se realizan en la organización, la cual brinda información ordenada y sistemática con el fin de ser más eficientes en el cumplimiento de los objetivos trazados. Empero, Sierra (2016) en los nuevos paradigmas del Clima Organizacional, afirma que hay un gran rechazo al cambio de los paradigmas clásicos de su medición, por lo tanto, el desarrollo de nuevos modelos que mezclen variables de un sistema organizacional integral no ha tenido éxito, puesto que el diagnóstico que realizan no es en base a un marco teórico sistémico obteniendo una estructura y gestión organizacional que le permita identificar las verdaderas variables que puedan estar afectando la productividad y el clima de la organización.

De igual manera, Estupiñán (2015), afirma que siempre va existir un riesgo cuando se inicia una actividad comercial o civil. Por otro lado, Gómez (2013) describe la adaptación del Sistema de Control Interno a partir de la metodología de la investigación en base a la acción para la gestión del cambio empresarial y su aplicación. Además, Mantilla (2010) define con claridad qué es control interno, junto con las problemáticas asociadas al mismo, también describe cómo ha evolucionado el control interno y cuáles son sus horizontes en su desarrollo.

En los artículos de OpenCourseWare -OCW- (2014) y el Colegio de contadores públicos de México (2004), se realizan la definición de control interno, sus elementos, objetivos, la evaluación del riesgo y la metodología que se usa para el modelo COSO. El cual se debe partir de la identificación de las actividades de control o gestión con el control interno. Por otro lado, Vega de la Cruz y Flor (2016) afirman que el control interno es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable para el desarrollo del objetivo organizacional. Además, es una dirección de la función y procesos de la organización, de aquí la importancia de la evaluación y monitoreo del sistema de control interno. De igual manera, para Aguirre & Rivera, (s.f.). mencionan que el control es un plan de técnicas y procedimientos en donde se preverán todas las medidas administrativas y contables de la empresa para el logro de los objetivos, con el fin de salvaguardar los recursos del ente.

Por otro lado, Rivas (2011) hace una conceptualización del Control Interno analizando su significado. Para luego, a través de fundamentos teóricos categorizar los modelos contemporáneos del control interno que se han adaptado en América. Asimismo, Luppi (2010) también realiza una conceptualización del control Interno y habla de los modelos de control más relevantes que han surgido en la implementación de un Sistema de Control Interno.

Por último, Paturel (2006) propone la técnica del Diagnóstico Estratégico, este modelo se sustenta en la idea de que “las perspectivas futuras de una actividad dependerán de la intensidad de las fuerzas provenientes del entorno global y del entorno específico”. (p.38). Es decir, observa el impacto que se da con respecto a

la inestabilidad de pequeños proveedores frente a los cambios que se realicen en las grandes distribuidoras.

1.1.1.2. Libros

Los libros son escritos de gran extensión, que en muchas ocasiones se dividen en volúmenes, por lo general abarcan temas en forma detallada.

El libro de Administración, proceso administrativo de Chiavenato (2001) menciona la investigación de mercado la cual se fundamenta en cuatro variables que son: planeación, organización, dirección y control. Para abordar la temática se divide en: parte I, se lleva a cabo un análisis de las diversas teorías administrativas enfocadas a las tareas, estructura organizacional, las personas, la tecnología y el ambiente, las cuales deben tratarse como un conjunto de modo sistemático con el fin de lograr la eficiencia y la eficacia en la empresa ya que estas son complejas y heterogéneas. Parte II, muestra el ambiente empresarial el cual está compuesto por las tareas, la estructura organizacional y las personas.

Por lo cual, para enfrentar las condiciones ambientales y tecnológicas, la empresa diseña la estrategia más adecuada que garantice el desarrollo de los objetivos deseados desde el modelo de eficiencia y eficacia. En consecuencia, la gestión empresarial obliga al proceso administrativo a planear (parte III), administrar (parte IV), dirigir (parte V) y controlar (parte VI). Por último, en la parte VII se presenta una idea general sistemática y situacional de la acción empresarial.

A manera de conclusión, los artículos académicos son los aportes teóricos en los que se fundamenta este trabajo de investigación, ya que son estudios similares realizados por diferentes autores en donde aportan su postura y conclusión con respecto al tema a trabajar. En cuanto a los artículos académicos su aporte se enfoca más a la práctica para entender el tema y, por otro lado, los libros se enfatizan más al detalle de la investigación.

1.1.2. TRABAJOS TEÓRICO- PRÁCTICO

1.1.2.1. Trabajos de investigación

Es un trabajo escrito de investigación, siendo este uno de los requisitos para la obtención de un título académico.

De esta manera Guerrero (2013) en su trabajo de Control Interno en las entidades del Estado Colombiano, hace un análisis de los conceptos teóricos y de la normatividad relacionada con el control interno de las entidades del Estado colombiano, manifestando que la implementación de un buen Sistema de Control Interno en la entidades públicas, contribuyen a dinamizar el compromiso ético de los servidores públicos, a la operacionalización y control de los objetivos institucionales establecidos en los planes y programas de los presupuestos, y así fortalecer la cultura de control para restituir la confianza del pueblo hacia sus gobernantes, ya que los grandes escándalos de corrupción en la entidades del Estado Colombiano han demostrado la inexistencia de una buena implementación del Sistema de Control Interno.

Además, Faxas del Toro (2011) define a la matriz DOFA como la mejor herramienta de dirección en la ejecución de un diagnóstico estratégico. Ya que es un método eficaz para evaluar la gestión de una organización tanto en el entorno interno como externo en cuanto a los recursos materiales, financieros y humanos que tiene la entidad.

Por otra parte, Nieto y Bustillo (2011) en Diseño de un Modelo de Control Interno tienen el objeto de diseñar una propuesta de control interno que permita evaluar y optimizar la gestión administrativa. Además, se busca minimizar los riesgos operacionales, contables y administrativos dentro de las competencias de autorregulación y autocontrol. De igual manera, Cruz (2008) en su trabajo se enfoca en formular un modelo de un Sistema de Control Interno que le sirva de herramienta al gerente de la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca para desarrollar planes de evaluación y de seguimiento a las operaciones realizadas por

la asociación, de tal manera le permita ofrecer una seguridad razonable de sus actividades al ajustarlas a la Ley. Cabe anotar que esta asociación es de carácter especial, ya que se hace parte de las Asociaciones de Cabildos, los cuales, de acuerdo al Decreto 1088 de 1993, cuentan con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa.

1.1.2.2. Proyectos de grado

Son trabajos escritos que parten de una investigación, siendo este uno de los requisitos para la obtención de un título académico, pero con la particularidad de que es efectuado o implementado.

Lalinde y Vivas (2005) en su trabajo de grado *“Diseño de un Modelo de Control Interno para Asociaciones de Carácter Especial Indígena aplicado a la ACIN en el Norte del Cauca”* Sugieren para esta asociación, luego de un diagnóstico con base al modelo DOFA, la implementación de un Sistema de Control Interno como una herramienta de gestión del gerente para desarrollar planes de evaluación y seguimiento a las operaciones realizadas por la asociación. Además, se debe resaltar que es una entidad de carácter especial por lo que está conformada por Cabildos, quienes adquieren por tal consecuencia autonomía propia para organizarse democráticamente.

Otro trabajo es el de Castañeda (2014), realiza un estudio comparativo entre tres MiPymes del sector de confección de la ciudad de Medellín, con el fin de precisar la contribución del Sistema de Control Interno al logro de los objetivos estratégicos y operativos de estas organizaciones. Se utilizó como referencia el modelo COSO, y posteriormente se realizan recomendaciones que contribuyen a la adaptación del modelo de control interno, siendo el propósito de éste garantizar la seguridad razonable frente a la protección de los activos y confiabilidad en la información financiera, para garantizar la eficiencia y eficacia en las operaciones y así, dar cumplimiento a las normas legales.

Por otro lado, Ruiz (2017) en su trabajo *“Diseño e Implementación de un Sistema de Información Contable para empresas de Carácter Especial Indígena aplicado a la Comercializadora Sat Fxinxí Kiwe, dentro del marco del Consultorio Contable de la Universidad del Valle Sede Norte del Cauca”* y Posso y Barrios (2014) en *“Diseño de un Modelo de Control Interno en la empresa prestadora de servicios Hoteleros Eco Turísticos Nativos Activos Eco Hotel La Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la Información Financiera”*, se caracterizan por ser trabajos de diseño e implementación del trabajo de investigación. Además, ambos trabajos se enfatizan en el desarrollo de las actividades contables y administrativas de la organización. También la creación de políticas, normas, procedimientos que permitirá a la administración llevar un control sobre ingresos y egresos, mejorando la información financiera de la empresa.

En forma de conclusión, los trabajos de investigación son una herramienta fundamental para este trabajo, por esta razón, se toman como referencia ya que tienen el mismo propósito en su fin que es la obtención de un título académico. Por lo tanto, se tomarán los análisis de los conceptos teóricos que contribuyan como instrumento en el estudio de este trabajo que sirvan como guía para el desarrollo y culminación del mismo.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. Planteamiento del problema

La Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio (SICEET), se encuentra ubicada en el corregimiento de Tacueyó, municipio de Toribío, departamento del Cauca. La organización está conformada por 310 asociados productores de café de los resguardos indígenas de Tacueyó, Toribío y San Francisco. El objeto social de la asociación es la comercialización de café en grano y molido, al igual que beneficiar y apoyar a todas las familias del sector y en especial a sus asociados por medio de créditos para la cadena productiva de café. De igual modo, gestionar y hacer valer los derechos como campesinos en cuanto a los beneficios de regalías que brinda el gobierno, con el propósito de fortalecer la autonomía económica de la región. De tal manera, para incentivar el hábito de ahorro entre los productores de la alianza a partir del mecanismo de formación empresarial.

Luego de realizar previamente un diagnóstico a la Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio (SICEET), se identificó la necesidad de diseñar un sistema de control interno. Puesto que, actualmente la asociación SICEET presenta falencias en la gestión del control interno en la parte administrativa. Partiendo de que hay una escasa capacitación y actualización del conocimiento y las actividades se realizan de manera empírica perdiendo el enfoque del conocimiento y las técnicas profesionales, lo que ocasiona que sus labores no se lleven a cabo de la mejor manera, quedando al descubierto grandes debilidades que puede afectar negativamente el desarrollo y estabilidad de la organización.

Por tal motivo, se propone la implementación de un Sistema de Control Interno que le permita a la asociación SICEET tener la dirección de las funciones y los procesos administrativos, además organizar las tareas que se realizan en la asociación a

través de una adecuada delegación de funciones y de esta manera contrarrestar los riesgos que se puedan presentar con el propósito de que la asociación pueda enfocarse al desarrollo organizacional.

Por otro lado, la Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio (SICEET) pertenece al régimen especial tributario puesto que está administrada por el proyecto NASA bajo la jurisdicción del Decreto de Ley 1088 de 1993. Por consiguiente, se resaltarán lo más importante de esta normatividad especial, debido a que la organización no está controlada por la normatividad común de Colombia: la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

1.2.2. Formulación del problema

¿Qué modelo de Control Interno se puede adoptar para la Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio (SICEET) perteneciente al régimen especial tributario que le permita una adecuada gestión organizacional?

1.2.3. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del área administrativa y contable de la asociación SICEET?
- ¿Cuál es el Sistema de Control Interno que se adecua a las necesidades de la Asociación SICEET?
- ¿Qué funciones y procesos administrativos y contables se deben implementar a la asociación para una adecuada dirección y control administrativo?
- ¿Cómo se implementaría el Sistema de Control Interno a la asociación SICEET?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar e implementar un Sistema de Control Interno para la Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio (SICEET) perteneciente al régimen especial tributario.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del Sistema de control Interno al área administrativa y contable para conocer la situación actual de la Asociación SICEET
- Describir y caracterizar los modelos del Sistema de Control Interno usados frecuentemente y así determinar el modelo más adecuado para la asociación SICEET.
- Diseñar un modelo de Sistema de Control Interno que le permita a la asociación el direccionamiento de las funciones y procesos administrativos organizacionales.
- Implementar el Sistema de Control Interno a la asociación SICEET

1.4. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se realiza con el fin de establecer lineamientos y estándares de seguimiento y control de los procesos administrativos de la Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio, que permitan optimizar los sistemas administrativos y alcanzar los objetivos organizacionales, contribuyendo de esta forma con el bienestar y confiabilidad de los asociados hacia la organización. Por consiguiente, este proyecto tiene como objetivo diseñar un Sistema de Control Interno acorde a las necesidades de la asociación como una herramienta de comunicación transparente, oportuna y veraz, garantizando una apropiada gestión administrativa.

Además, Se busca crear una conciencia de control en el personal para establecer y mantener un ambiente favorable que posibilite el desarrollo de las funciones y operaciones de la empresa bajo los principios del control, eficacia, eficiencia y economía, con el propósito de salvaguardar los activos y la confiabilidad de la información contable estableciendo procedimientos de control adecuados.

Este trabajo de investigación es importante para la Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio (SICEET) y todas las asociaciones de carácter especial tributario (indígena de Colombia) quienes están regulados por normatividad especial, como es el decreto de ley 1088 de 1993. Ya que, contribuye a la organización institucional y el control de la gestión administrativa a través de una adecuado Sistema de Control Interno

Por otro lado, este proyecto es importante para la comunidad universitaria y para la profesión contable porque sirve como medio de consulta para futuras investigaciones de estudios relacionados con la temática, así como para otros investigadores, sobre todo a la comunidad indígena ya que se verá reflejada su normatividad.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.1. Marco Teórico

Cuando se encuentran teorías relacionadas con el trabajo de investigación son muy importantes sus fundamentos, porque son la base que permite definir, interpretar, analizar y conocer los diferentes aportes y planteamientos que han realizado algunos autores con respecto al tema que se está investigando. Por consiguiente, se fundamentará este trabajo con las siguientes teorías:

A. Teoría de la Administración (TA)

La Teoría de la Administración (TA) que en cierto modo está muy relacionada con la teoría de la organización. El fundador de la teoría de la administración fue Frederick Taylor considerado el fundador de la TA moderna. Además, la fuente de estudio de esta teoría es la administración de las organizaciones en general y las empresas en particular (Chiavenato, 2001).

La Teoría de la Administración nace a principios del siglo XX en la *escuela de la administración científica*. Según la historia de la TA se puede evidenciar que tiene una constante creciente. Se dice, empezó estudiando algunos pocos aspectos y variables de la organización, que desde la aplicación eran los problemas más concretos e inmediatos, aplicando los métodos de la observación y medición. Con respecto a que tiene una constante creciente, algunos seguidores como Ford y Emerson, se apoyan en esta teoría con el fin de lograr una gran eficiencia industrial, como es el caso de la empresa Ford, logrando elevar grandes niveles de productividad.

Los principios de la Teoría de la Administración que se va a adaptar para este proyecto de investigación expuesto por Taylor citado por (Chiavenato, 2001) son:

- **Principio de la planeación:** Sustituir el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
- **Principio de preparación:** Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral, se deben preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
- **Principio de control:** Controlar el trabajo para certificar que se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
- **Principio de ejecución:** Distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

No obstante, Chiavenato (2001, p.12) manifiesta que las funciones administrativas son las mismas funciones del administrador e implican los denominados elementos de la administración que, según Fayol, son:

- **Prever:** Avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
- **Organizar:** Constituir el doble organismo material y social de la empresa.
- **Mandar:** Dirigir y orientar el personal.
- **Coordinar:** Juntar, unir, armonizar todos los actos y los esfuerzos colectivos.
- **Controlar:** Verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

B. Teoría de la Burocracia

Por otro lado, Chiavenato (2001) citando a Max Weber, sociólogo alemán considerado el fundador de la teoría de la burocracia, relaciona el término de burocracia para identificar ciertas características de la organización formal,

orientada exclusivamente hacia la racionalidad y la eficiencia. Por lo que, presenta siete dimensiones principales:

- **Formalización:** Todas las actividades de la organización se definen por escrito, (rutinas y procedimientos) y la organización opera de acuerdo con un conjunto de leyes o reglas (normas y reglamentos, régimen interno, estatutos) que se aplican a todos los casos individuales, sin excepción.
- **División del trabajo:** Cada participante tiene un cargo o posición definidos con esfera específica de competencia, con deberes oficiales y atribuciones estrictamente especificadas y delimitadas.
- **Principio de la jerarquía:** La burocracia se fundamenta en una jerarquía bien definida de autoridad. Cada empleado está sometido a órdenes impersonales que guían sus acciones para asegurar la obediencia. Cada función inferior está bajo control y supervisión de la más alta, garantizando unidad de control; cada empleado sólo tiene un jefe. De ahí la estructura piramidal de la burocracia.
- **Impersonalidad:** El empleado ideal establece relaciones impersonales con otros ocupantes de cargos. La burocracia enfatiza en los cargos y no en las personas que los ocupan pues aquéllas entran y salen de la organización, pero los cargos permanecen, para garantizar su continuidad y perpetuación.
- **Competencia técnica:** La selección y elección de los empleados se basan en la competencia técnica y las calificaciones profesionales de los candidatos, no en las preferencias de orden personal. De ahí que se utilicen pruebas y concursos para llenar las vacantes o conceder ascensos. La burocracia es eminentemente meritocrática. El sistema también prevé el desarrollo de la carrera y las promociones se realizan de acuerdo con el mérito funcional, dependiendo siempre del juicio del superior.
- **Separación entre propiedad y administración:** Los recursos utilizados por la organización burocrática para ejecutar sus tareas no son propiedad de los burócratas. La administración está separada de la propiedad de los medios de producción, pues el dirigente o el burócrata no es necesariamente dueño de la

organización o de sus medios de producción, sino un profesional especializado en administración. De ahí el alejamiento gradual del capitalista de la administración de su propio negocio, y la diseminación del capital en las sociedades anónimas.

- **Profesionalización del empleado:** Los empleados de la burocracia son profesionales, pues son especialistas, gracias a la división del trabajo. Son asalariados de acuerdo con sus funciones o posición jerárquica, sus cargos constituyen su principal actividad dentro de la organización, son nombrados por el superior inmediato, sus contratos se firman a tiempo indefinido, siguen carrera en la organización y no son propietarios de los medios de producción de la organización.

C. Teoría del control organizacional

Las organizaciones contemporáneas se caracterizan por la flexibilidad, adaptación y aprendizaje continuo. De acuerdo con los autores (Ruiz & Hernández, s.f.), el centro de atención del control se ha trasladado de los problemas de control de las personas/tareas, al control de la organización. Por lo tanto, con los cambios que van sucediendo, las investigaciones deben orientarse hacia una perspectiva más amplia. De esta manera, siguiendo con los autores, el conjunto de aspectos que se deben incluir bajo el control organizacional está evolucionando con estudios que tienen en más cuenta el desempeño, los procesos de control y la cultura organizacional.

El concepto de control organizacional ha sido interpretado de manera distinta a lo largo de los años, ya que como lo afirman (Ruiz & Hernández, s.f.), la mayoría de la literatura sobre el control organizacional sigue refiriéndose a éste como un proceso cibernético y un mecanismo de retroalimentación.

Por consiguiente, (Arango, 2007) emplea el concepto de sistema, el cual representa al conjunto de elementos, interrelacionados entre sí, en busca de un objetivo

determinado. Por lo tanto, de acuerdo con el autor, el control organizacional se puede llegar a concebir como un sistema con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización.

En este orden de ideas, el autor plantea que el control organizacional, como sistema, se ocupa de la interrelación de las habilidades, decisiones y estructuras para ordenar, ajustar, medir y evaluar el comportamiento de las personas junto con el uso que ellas hacen de los recursos, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización. De esta manera, el control tiene la obligación de mantener la coherencia y consistencia de las acciones organizacionales en relación con sus propósitos.

Por otro lado, para el desarrollo de este trabajo es muy importante hablar del Sistema de Control Interno en las organizaciones. Por ende, para Rodrigo Estupiñán (2015), se trata de un proceso que está en cabeza de la junta directiva en apoyo del resto del personal, diseñado especialmente para proporcionar seguridad razonable y conseguir en la organización los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Además, el autor explica que el sistema de control interno se divide en sistema de control administrativo y contable. Donde el sistema de control interno administrativo tiene como objetivo mantenerse informado de la situación de la organización, coordinar sus funciones, conservar la eficiencia y asegurarse si la empresa está cumpliendo con los objetivos y las políticas establecidas. Por otro lado, el sistema de control contable tiene como objetivo que todas las operaciones se registren oportunamente y correctamente.

Por consiguiente, el sistema de control interno está compuesto por los siguientes elementos:

- **Elemento de organización:** Es un plan lógico y claro de las funciones organizacionales, donde se establece las líneas de autoridad y responsabilidad los trabajadores.
- **Elementos, sistemas y procedimientos:** Es el sistema de autorización de las transacciones y procedimientos que se realizan en la organización.
- **Elementos de personal:** Son las normas de ambiente del personal en todos los niveles, con la actitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir con las obligaciones satisfactoriamente.
- **Elementos de supervisión:** Además de la autoevaluación de las operaciones y procedimientos que se deben realizar constantemente es factible realizar una auditoría independiente.

Para el caso del presente trabajo de investigación resulta importante tener en cuenta las tres teorías mencionadas dentro de este marco teórico. En primer lugar, se realizará la adaptación de los anteriores principios de la teoría de administrativa y burocrática al control interno como base para un plan de mejoramiento administrativo, principalmente el diseño de una estructura organizacional que le permita a la asociación SICEET mejorar la gestión administrativa. En segundo lugar, la teoría del control en las organizaciones, permite ampliar el conocimiento sobre el concepto de control como medidas o acciones que aportan al cumplimiento de las metas organizacionales. Además, se tendrá en cuenta la importancia del sistema de control interno junto con sus principios, ya que diferencia la parte contable y administrativa, lo cual contribuirá a la mejora organizacional dentro de la asociación SICEET.

1.5.2. Marco Conceptual

Cuando se lleva a cabo un proceso de investigación es muy importante definir los principales conceptos que harán parte del proyecto de estudio, con el objetivo de

contextualizar al lector. En este caso los conceptos a tener en cuenta son los siguientes:

A. Entidad pública especial

Ruiz (2017) en su trabajo de investigación clasifica a las comunidades indígenas como instituciones de carácter especial o Entidad Estatal, siendo esta una organización autónoma amparada por la jurisdicción indígena y su sistema normativo propio. Su carácter de especial radica en que los Cabildos como entidades públicas, son los encargados de gobernar a los indígenas y administrar sus territorios. Por consiguiente, la Asociación SICEET perteneciente al Proyecto NASA conformado por integrantes de los resguardos indígenas de Toribio, Tacueyó y San Francisco, se clasifica como un ente que pertenece a las entidades estatales o entidades del régimen especial.

B. Cabildo indígena

Según Betancourt (2013), define los cabildos indígenas como “una entidad pública especial, cuyos integrantes son miembros de una comunidad indígena, elegidos y reconocidos por ésta, con una organización sociopolítica tradicional, cuya función es representar legalmente a la comunidad, ejercer la autoridad y realizar las actividades que le atribuyen las leyes, sus usos, costumbres y el reglamento interno de cada comunidad”. Por otro lado, la Secretaría Jurídica Distrital (2000), define a los cabildos indígenas como “una entidad atípica, que cumple las funciones previstas en la Constitución y en las leyes”.

Por consiguiente, siendo la Asociación SICEET parte del proyecto NASA, esto significa que las leyes, normas y costumbres que deben cumplir en especial son las del cabildo indígena ya que esta organización tiene su sistema normativo propio, que a su vez, está incluido dentro del marco de la constitución política de Colombia. Por otro lado, es de mucha importancia hacer la diferencia entre resguardo indígena y cabildo indígena. “El resguardo es el territorio asignado a una comunidad indígena.

El cabildo es la directiva o autoridad representativa de dicha comunidad". (Villegas Gaitan, 1994).

C. Proyecto NASA

El proyecto NASA es una asociación comunitaria, que regula los resguardos de Toribio, Tacueyó y San Francisco en el ámbito social, político, económico y cultural, Además, está amparada bajo el decreto 1088 de 1993. (PROYECTO NASA, 2018).

D. Sistema

Para Catacora, citado por Ruiz (2017), un sistema es "un conjunto de componentes que tienen relación entre sí y que funcionan para lograr un objetivo en común".

Según Bertalanffy en Análisis conceptual de la teoría general de sistemas (s.f.), un Sistema "es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas" que tiene un propósito u objetivo por alcanzar.

Por último, Arango (2007) define el sistema como un "conjunto de elementos, interrelacionados entre sí, en busca de un objetivo determinado"

Por lo anterior si se analiza las definiciones de los diferentes autores que se tiene sobre el concepto sistema se puede decir que un sistema es un conjunto de elementos que tiene relación entre sí, en busca de un determinado objetivo. Por lo tanto, es necesario tener claro el concepto de sistema que hace parte de tema que se está trabajando Sistema de Control Interno, al aplicarse este en cualquier empresa es impredecible una correcta relación en el personal y las actividades que se ejecuten en la organización para un adecuado control sobre las operaciones y transacciones que se realicen en la organización.

Además, Bertalanffy basa la teoría general de sistemas en tres premisas básicas que son: los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura.

La primera precisa, los sistemas existen dentro de sistema se refiere a que, dentro del sistema global de la organización, cada área realiza diferentes tareas con la finalidad de cumplir con un objetivo en común.

Segunda premisa, los sistemas son abiertos se refiere a que existen muchos modelos de sistemas para ser adaptados según su necesidad, ya sea uno en si o combinados siempre en busca de beneficios por las funciones de un determinado sistema.

Por último, la tercera premisa, las funciones de un sistema dependen de su estructura se refiere a que si se cuenta con una estructura bien definida que posibilite lograr los objetivos propuestos por el sistema se cumple con el sistema en general.

Para concluir, en este proyecto se tomará la definición de sistema que hace Bertalanffy ya que su contexto es global y permite argumentar que una organización es un sistema recíprocamente relacionado que busca un objetivo en común por alcanzar, con el fin de brindarle bienestar a los socios y la comunidad en general.

E. Control

Para Guerrero (2013), el control interno es concebido como un “proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta cada entidad” (p. 5). Esto con el fin de que las acciones y procesos sean coherentes y coordinadas en sus operaciones o actividad que realiza la empresa.

Por otro lado, Martínez citado por Plasencia (2010), explica que el Control Interno va más allá de aquellos asuntos del departamento de contabilidad y finanzas, expresa que es un plan organizacional de medidas para “salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas” p. 587.

Para Rivas (2011) “el control es un factor clave en lo logro de los objetivos generales de las organizaciones por ello debe ser oportuno, económico, seguir una estructura

Orgánica” p. 117. Además de tener una estructura organizativa, que permita mejorar la eficiencia y productividad a la organización. Por ello, se debe establecer niveles de jerarquización y delimitar responsabilidades que le permitan a través de medidas adecuadas y oportunas contrarrestar las falencias

Para el presente trabajo de investigación se tomará la definición de Rivas la cual se adapta al cumplimiento del objetivo del proyecto de investigación, que es el de realizar un diseño de Control Interno para mejorar la organización administrativa.

Por otro lado, para Arango (2007) el “control es el monitor del sistema ya que mantienen las cosas en línea y facilita la integración de las actividades”

Para este trabajo se tomará la definición de Rivas la cual se adapta al cumplimiento del objetivo del proyecto de investigación, que es el de realizar un diseño de Control Interno para mejorar la organización administrativa.

➤ **Características del sistema de control**

En cuanto al sistema de control para la organización varia en cada entidad de acuerdo a la realidad y las necesidades que le ejerzan. Sin embargo, existen una serie de características comunes en se enfatizan hacia la eficacia del sistema, las cuales se mencionarán a continuación:

- **Precisión:** para que un sistema de control funcione a su cabalidad es fundamental contar con información veraz, para una buena toma de decisiones y para una oportuna reacción frente a algún problema.
- **Oportunidad:** un sistema de control eficaz debe proporcionar información oportuna que le permita a la organización tener una oportuna y adecuada toma de decisiones.
- **Economía:** un sistema de control debe ser económico, es decir que los beneficios que aporta justifiquen el costo que ocasiona.
- **Inteligibilidad:** un sistema de control debe ser entendible para cada usuario de la entidad y de esta manera no ser ignorados.

- **Criterios razonables:** los estándares de control deben ser razonables y aplicables.
- **Localización estratégica:** los dirigentes deben establecer controles sobre los elementos que sean estratégicos para el rendimiento de la organización. Los controles deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la empresa.
- **Acción correctiva:** Un sistema de control eficaz no sólo deberá señalar el problema además deberá sugerir alternativas de solución.

➤ **Tipos de control**

Los tipos de control se basan según los factores de análisis que se acoja. Por lo tanto, se clasificarán en tres: según los factores de análisis, según el nivel de estructura formal, según la oportunidad de realización.

1. **Según los factores de análisis**, es decir que depende de la realidad de cada empresa y se clasifican en: de mercado, burocrático y de clan.
 - a) **Del mercado:** Se enfatiza en factores externos de mercado, como la competencia, los precios, etc.
 - b) **Burocrática:** Se enfatiza en los factores internos de la organización, es decir se basan en la autoridad organizacional y las reglas administrativas, los reglamentos, procedimientos y políticas.
 - c) **Del clan:** Se enfatiza en factores internos de la organización, se basa en conductas de los recursos humanos como son valores compartidos, las tradiciones, las creencias, todos los aspectos de la cultura organizacional.
2. **Según el nivel de estructura formal**, depende de descentralización de la organización lo que determinará el nivel jerárquico para la toma de decisiones vinculadas el control.

- a) **Superior:** Su objetivo es establecer la validez de los planes del nivel estratégico y evaluar la apropiada y coherente asignación de los recursos.
 - b) **Intermedio:** Se encarga de medir la seguridad de los planes a nivel operativo en el marco del sistema de proyección integral y evaluar la correcta asignación y distribución de recursos sectoriales.
 - c) **Inferior:** Se ocupa de supervisar que se lleve a cabo los planes de este nivel, a partir del seguimiento y control de operaciones rutinarias a partir decisiones programadas.
3. **Según la oportunidad de realización:** los dirigentes pueden efectuar controles en los diferentes momentos, es decir antes, en el momento de la actividad o después de la misma.
- a) **Preventivo:** Se trata de una medida de control antes de realizar la actividad, es decir antes de presentarse el problema, lo que se intenta es prevenir los problemas previstos.
 - b) **Concurrente:** Se trata de una supervisión directa que se realiza en el momento en que se desarrolla la actividad, ocasionando que se pueda corregir los inconvenientes de forma oportuna.
 - c) **Correctivo:** Se trata de un control basado en la retroalimentación el cual se realiza después de haber culminado la actividad.

F. Sistema de Control Interno

Según Gómez (2011), define el sistema de Control Interno como “el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos” (p.4) justificando que es de vital importancia, ya que “promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación” (p. 4).

Por otro lado, Guerrero (2013) define al Sistema de Control Interno como el conjunto de acciones, actividades, políticas, normas, planes y procedimientos, que se

diseñan con el fin de organizar cada dimensión de la empresa, para ofrecer seguridad sobre el logro de los objetivos organizacionales. De esta manera, prevenir, administrar y monitorear los riesgos que se presenten a medida que se realizan las actividades.

Para el presente trabajo de investigación, la definición de Sistema de Control Interno que se tomará es la definición de Guerrero ya que define con claridad el fin en general de lo que se pretende realizar en este trabajo. Como son los planes y procedimientos que le permita a la organización SICEET organizar las actividades para prevenir los riesgos.

➤ **Objetivos del Sistema de Control Interno**

Para Gómez (2010), El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del SCI se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- **Control Interno Operativo:** para Flavia & Sánchez (2013), se encarga de aquellas medidas como son la eficiencia operacional y la observación de las políticas establecidas en la entidad, es decir el cumplimiento de las políticas de control.
- **Control Administrativo:** para Flavia & Sánchez (2013), es la acción de evaluar todo el sistema como un conjunto en cuanto las políticas, normas y procedimientos con el fin de alcanzar la mayor eficiencia y eficacia en cuanto al cumplimiento de los objetivos y responsabilidades establecidas. Gómez (2010), expone que es el encargado de garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas, con el fin de que se cumplan los objetivos previstos en la entidad.
- **Control en el área de la contabilidad:** para Flavia & Sánchez (2013), este control se encarga de que se apliquen los manuales de procedimientos y de revisar las actividades y operaciones de los registros contables, además de la

comprobación en que se haga la debida documentación. Por otro lado, para Gómez (2010), se encarga de proteger los recursos de la organización y asegurar la utilidad, oportuna y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar la organización.

➤ **Características del Sistema de Control Interno**

- en primer lugar, le corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- No mide desviaciones; permite identificarlas.
- La auditoría interna es una medida de control y un elemento del SCI. Por lo tanto, la auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del SCI de la organización y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo.

➤ **Responsabilidades del control interno**

La responsabilidad del control interno es gerencial, desarrollada en forma autónoma que, para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Además, el SCI difiere entre organizaciones ya que cada entidad es única.

Además, la responsabilidad por las actuaciones recae en el gerente y sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un SCI que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. Además, en cada área de la organización, el encargado de dirigirla debe ser el responsable de acuerdo con los niveles de autoridad y líneas de responsabilidad establecidos.

Por lo tanto, El SCI debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones.

Por otro lado, la auditoría interna o la unidad de control interno correspondiente debe ser la encargada de evaluar de manera independiente el SCI de la organización, proponiéndole a la gerencia las recomendaciones para mejorarlo

G. Función de la administración

De acuerdo con Fayol, citado por Chiavenato (2001), afirma que la función administrativa es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones de cada área de la empresa con el fin de tener un control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa, para conseguir de manera eficiente y eficaz los objetivos planteados por la organización. Es decir, para que en una empresa se promueva al desarrollo y crecimiento debe tener un Control Interno como manual o guía de las actividades, responsabilidades y limitaciones para el personal de la empresa.

De igual forma, Chiavenato (2001) afirma que la tarea de la administración “consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos”. (p 3)

Por lo tanto, ambos autores comparten la idea de que la tarea de la administración consiste en planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la empresa, por tal motivo lo que se pretende con este trabajo es diseñar un Sistema de Control Interno que le permita a la Asociación SICEET una organización administrativa bajo los anteriores parámetros.

1.5.3. Marco Contextual

Este marco representa el escenario físico, el ambiente y la situación general que describen el entorno donde se sitúa el problema de investigación. De forma general, este puede contener aspectos sociales, culturales, históricos y económicos que se consideren relevantes para el desarrollo del objeto de estudio.

a) Contexto Territorial

La asociación SICEET está ubicada en el Municipio de Toribío, el cual se sitúa al nororiente del departamento del Cauca, a una distancia de 123 kilómetros de la ciudad de Popayán capital del departamento, y a 83 kilómetros de la ciudad de Santiago de Cali capital del departamento del Valle. Sus terrenos son montañosos ubicados sobre la Cordillera Central, que alcanza su máxima altura de 4.150 msnm en el páramo de Santo Domingo. Limitan al norte con el municipio de Corinto, al sur con el municipio de Jambalo, al oriente con los departamentos del Huila y Tolima, y al occidente con el municipio de Caloto. (Alcaldía municipal de Toribio Cauca, 2017)

b) Contexto Poblacional

Toribio cuenta con tres resguardos de origen colonial que son Toribio, Tacueyó y San Francisco, los cuales proceden del año 1701. Cuenta con una población de 31.341 habitantes; el 96% de su población hace parte de la etnia nasa y el 4% restante se reconoce como mestiza o como parte de otros pueblos indígenas, principalmente guámbianos. (Alcaldía municipal de Toribio Cauca, 2017)

c) Contexto Económico

El proyecto NASA nació el 12 de septiembre de 1980, cuenta con un Plan de Vida que orienta la autodeterminación de los resguardos indígenas, es decir que tienen un sistema normativo propio, ya que es reconocido como una entidad pública de carácter especial con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. Por ende, el proyecto NASA ha conformado cuatro ámbitos: de familias, gobierno, territorio y comunidad, que le permita tener una autoridad tradicional, el cual le compete desarrollar y liderar actividades administrativas de la organización, el uso y la tenencia de la tierra, también el uso y práctica de la medicina tradicional, cuidar, preservar el ambiente, el territorio dentro de la justicia indígena propia. De igual manera, le corresponde preservar la vida ante situaciones de orden público que se presenten en el resguardo, en especial cuando se pone en riesgo la vida de la población civil. (PROYECTO NASA, 2018).

Dentro de los proyectos que lidera el Proyecto NASA esta la Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio (SICEET), la cual está conformada por 310 asociados productores de café de los resguardos indígenas de Tacueyó y San Francisco. El fin de la asociación es beneficiar y apoyar a las familias y en especial a sus asociados por medio de créditos para la cadena productiva del café, y hacer valer los derechos como campesinos en cuanto a los beneficios de regalías que brinda el gobierno, con el propósito de fortalecer la autonomía económica. Además, incentivar el hábito de ahorro entre los productores de la alianza a partir del mecanismo de formación empresarial. (SICEET, 2018)

La fuente de economía del municipio de Toribio es la agricultura siendo el proyecto NASA el principal promotor de esta actividad económica. (Alcaldía municipal de Toribio Cauca, 2017) (PROYECTO NASA, 2018).

1.5.4. Marco Legal

Mediante el marco legal se identifican las leyes, normas y decretos a tener en cuenta por su respectiva incidencia con el proyecto de investigación. A continuación, se presenta la normatividad legal que se tendrá en cuenta para el desarrollo del presente trabajo:

a) Ley 21 de 1991

Por medio de la cual se aprueba el Convenio número 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, adoptado por la 76a. reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo.

La importancia de la presente ley consiste en que dicho convenio aplica a los pueblos tribales cuyas condiciones sociales, culturales y económicas les distingan de otros sectores de la colectividad nacional, y que estén regidos total o parcialmente por sus propias costumbres o tradiciones o por una legislación especial. Por otro lado, los miembros de los pueblos interesados deberán poder disponer de medios de formación profesional por lo menos iguales a los de los demás ciudadanos.

b) Decreto 1088 de 1993

Este decreto regula la creación de las asociaciones de Cabildos y/o Autoridades Tradicionales Indígenas. Estas asociaciones son entidades de Derecho Público de carácter especial ya que cuentan con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa.

La relación de este decreto con el proyecto de investigación se refleja en lo importante que resulta tener en conocimiento la regulación que permite la conformación de asociaciones de los Cabildos y/o Autoridades Tradicionales Indígenas, los cuales, de acuerdo al presente decreto, podrán adelantar actividades

de carácter industrial y comercial, además, podrán fomentar en sus comunidades proyectos de salud, educación y vivienda.

c) Decreto 2164 de 1995

Por el cual se reglamenta parcialmente el Capítulo XIV de la Ley 160 de 1994 en lo relacionado con la dotación y titulación de tierras a las comunidades indígenas para la constitución, reestructuración, ampliación y saneamiento de los Resguardos Indígenas en el territorio nacional.

De acuerdo con este decreto, El instituto Colombiano de la Reforma Agraria realizará los estudios de las necesidades de tierras de las comunidades indígenas para la dotación y titulación de las tierras suficientes o adicionales que faciliten su adecuado asentamiento y desarrollo, además del reconocimiento de la propiedad de las que tradicionalmente ocupan o que constituye el hábitat de las comunidades indígenas, la preservación del grupo étnico y el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes.

d) Decreto 1953 de 2014

Este decreto tiene por objeto crear un régimen especial con el fin de poner en funcionamiento los Territorios Indígenas respecto de la administración de los sistemas propios de los pueblos indígenas. Para ello se establecen las funciones, mecanismos de financiación, control y vigilancia, así como el fortalecimiento de la jurisdicción especial indígena; con el fin de proteger, reconocer, respetar y garantizar el ejercicio y goce de los derechos fundamentales de los Pueblos Indígenas al territorio, autonomía, gobierno propio, libre determinación, educación indígena propia, salud propia, y al agua potable y saneamiento básico, en el marco constitucional de respeto y protección a la diversidad étnica y cultural.

De acuerdo con el proyecto de investigación, se puede evidenciar una relación con el presente decreto en la medida que dispone las condiciones generales en las

cuales los Territorios Indígenas ejercerán las funciones públicas que les son atribuidas, donde administrarán y ejecutarán los recursos dispuestos para su financiación.

e) Oficio Número 027282 de 21-09-2015

Se anuncia que el artículo 598 E.T., establece que los Territorios Indígenas no se encuentran excluidos de la obligación de presentar la Declaración de Ingresos y Patrimonio. Esto puede deberse a que este artículo fue incorporado al E.T., mediante Decreto 624 de 1989, es decir, con anterioridad a que se expidiera la Constitución Política de 1991 y su artículo 286 considerará entidad territorial a los Territorios Indígenas. No obstante, estos fueron expresamente excluidos de dicha obligación, por los Decretos 4836 de 2010 y 2972 de 2013, mediante los cuales se fija anualmente, los lugares y plazos para la presentación de las declaraciones tributarias y para el pago de impuestos.

En esta norma se debe tener presente que las obligaciones tributarias de las Asociaciones de Cabildos Indígenas están determinadas por vía de interpretación de la Subdirección de Normativa y Doctrina. Por lo tanto, se concluye que las Asociaciones de Cabildos Indígenas, a pesar de tener la calidad de no contribuyentes, se encuentran en la obligación de presentar Declaración de Ingresos y Patrimonio de acuerdo con el Art. 598 E.T.

f) Decreto 2150 de 2017

El presente decreto establece que las donaciones realizadas por los contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementario a los contribuyentes del Régimen Tributario Especial solamente podrán ser objeto del descuento tributario previsto en el artículo 257 del Estatuto Tributario. Dicho reconocimiento otorga un descuento equivalente al 25% del valor donado en el impuesto sobre la renta y complementario. Este descuento se deberá solicitar en la declaración de impuesto

sobre la renta y complementario correspondiente al año gravable en el cual se efectuó la donación por parte de la entidad donante.

Por lo tanto, podrán ser contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementario del Régimen Tributario Especial las asociaciones, fundaciones y corporaciones constituidas como entidades sin ánimo de lucro; las instituciones de educación superior aprobadas por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación -ICFES, que sean entidades sin ánimo de lucro; los hospitales constituidos como personas jurídicas, sin ánimo de lucro; las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realicen actividades de salud, siempre y cuando obtengan permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud y Protección Social, o por las autoridades competentes.

1.6. METODOLOGÍA

1.6.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado para el desarrollo de este proyecto de investigación será el descriptivo, donde es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad donde se puede delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. (Méndez, 2006). De esta manera, mediante este tipo de estudio es posible establecer las características demográficas a investigar; identificar formas de conducta, actitudes, y comportamientos concretos de las personas que se encuentran en “el universo de investigación” (p.230).

En relación con el presente proyecto, los estudios descriptivos garantizarán el adecuado desarrollo de la investigación, en la medida en que se acudirán a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y la revisión documental. Además, se podrá usar el muestreo para la recolección de información, donde ésta se someterá a un respectivo proceso de análisis.

1.6.2. Método de investigación

El método de estudio necesario para el desarrollo de este trabajo es el inductivo, ya que como lo argumenta Méndez (2006), “este método de investigación conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas” (p.239).

La importancia del método inductivo consiste en permitir al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y así, concluir proposiciones o premisas que expliquen fenómenos similares al analizarlo. (Méndez, 2006, p.240). De esta manera, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamentan observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada.

1.6.3. Fuentes de información

Para Méndez (2006) “las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. Por otro lado, las técnicas son los medios empleados para recolectar la información” (p.248). Estas fuentes de información ayudarán al investigador a definir las técnicas que empleará en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que puede adquirir la información.

Las fuentes de información necesarias para desarrollo de este proyecto son las fuentes primarias y las fuentes secundarias, las cuales se describirán a continuación:

1.6.3.1. Fuentes primarias

Son aquellas fuentes en donde el investigador recoge en forma directa la información para el desarrollo de la investigación. Estas fuentes primarias Implican utilizar técnicas y procedimientos que suministren las informaciones adecuadas. (Méndez, 2006). Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables: la observación, la encuesta, el cuestionario y la entrevista.

Estas fuentes primarias son de vital importancia para el desarrollo del presente trabajo de investigación, en la medida en que se realizará la observación directa con el fin de hacer un análisis en cada una de las actividades de la Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio (SICEET). De la misma forma, mediante las entrevistas y cuestionarios al personal se pretende recolectar información suficiente para diagnosticar falencias relacionadas con el proceso administrativo de la asociación.

1.6.3.2. Fuentes secundarias

Son aquellas fuentes que suministran información básica y se encuentran en las bibliotecas contenidas en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, entre otros. (Méndez, 2006).

Las fuentes secundarias que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del presente trabajo son aquellas contenidas en artículos académicos, libros, monografías, y trabajos de grado relacionados con el tema de control interno, estructura organizacional, y manuales de funciones y procedimientos para las comunidades indígenas.

1.6.4. Técnicas de información

1.6.4.1. Observación

La observación es un proceso del conocimiento científico que se presenta como una técnica de recolección de datos. De acuerdo con Méndez (2006), “la observación científica garantiza al investigador conocer la realidad y, además le permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación” (p.250).

1.6.4.2. Entrevista

Técnica basada en la interacción personal y se utiliza cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas, o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de esas personas. En este caso el investigador no puede tener acceso directo al evento de estudio a través de la observación y requiere que otras personas le comuniquen su experiencia. El fundamento de esta técnica es la acción de formular preguntas para obtener la información. (Hurtado de Barrera, 2010, p.771).

1.6.4.3. Revisión documental

Se trata de una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como texto que en sí mismo constituyen los eventos de estudio. De acuerdo con (Hurtado de Barrera, 2010), la revisión documental incluye también otro tipo de documentos, además de los escritos, como videos, representaciones gráficas, fotografías y material digital.

1.6.5. Fases de investigación

1.6.5.1. Primera fase

En esta fase se realizará un diagnóstico a la asociación SICEET, se iniciará con el área administrativa y se culminará con el área contable. Se analizará la forma en que está estructurada la asociación en el desarrollo de su actividad económica, teniendo en cuenta que es una asociación del régimen especial tributario.

Para el desarrollo de esta fase, el diagnóstico se ejecutará en base a la estructura DOFA para determinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que se encuentran en la organización, y de esta manera poder determinar el Sistema de Control Interno que más se adecua a la organización SICEET. El trabajo se realizará a través de entrevistas a todo el personal administrativo y contable. Luego se hará una observación de los procedimientos que se han de realizarse para llevar a cabo su actividad económica, también se observarán los soportes y documentos que se implementaron en el desarrollo de su objeto social.

1.6.5.2. Segunda fase

En primer lugar, se realizará una conceptualización del Sistema del Control Interno, en conjunto de sus elementos y objetivos. Luego se detallarán algunos de los modelos más comunes del Sistema de Control Interno. Para al final definir con base a la fase anterior el modelo que más se adapte a la asociación SICEET.

1.6.5.3. Tercera fase

Con base a la fase anterior se llevará a cabo la ejecución del modelo que más le convenga a la asociación SICEET y que le permita su direccionamiento organizacional. Para el desarrollo de este trabajo se diseñará en primer lugar el manual de procesos y procedimientos con los cuales se pretende la organización estructural de la asociación. Con el propósito de tener efectividad y eficiencia en las operaciones.

En segundo lugar, teniendo en cuenta cada uno de los procedimientos realizados por la organización, se diseñarán documentos de lineamientos de control que le permita a la asociación tener vigilada y organizada tanto el área administrativa y financiera, permitiendo la suficiencia y confiabilidad de la información.

1.6.5.4. Cuarta fase

En esta fase se implementará el Sistema de Control Interno, como constancia de ello se harán actas de cada una de las actividades que se lleven a cabo en el desarrollo de la implementación. Además, se incluye un cronograma de actividades que permita llevar a final término el proceso de implementación del Sistema de Control Interno a la asociación SICEET. Con la implementación del SCI se pretende ayudar a la asociación a dar cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes aplicables.

2. DIAGNÓSTICO A LA ASOCIACIÓN SICEET PARA LA RESPECTIVA ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL ÁREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Para el desarrollo de un Sistema de Control Interno es necesario realizar el diagnóstico empresarial. En la opinión de Bernal, Mora, Arellano, & Torres (2014), el diagnóstico empresarial es una herramienta de gestión organizacional que tiene como fin identificar la situación actual de una organización en los factores administrativos, operativos y financieros. Por ende, para el desarrollo del presente trabajo se llevará a cabo el diagnóstico empresarial en base a la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) que se aplicará a la Asociación indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio (SICEET), para posteriormente iniciar la respectiva elaboración del Sistema de Control Interno. SICEET es una pequeña empresa ubicada en Tacueyo municipio de Toribio – Cauca, su objeto social es la comercialización de café en pergamino y procesado, además productos agrónomos para el café.

2.1. La matriz DOFA o matriz FODA

De acuerdo con Dussán y Serna (2017), la matriz DOFA es una herramienta que tiene como objetivo establecer si la empresa tiene la capacidad de desempeñarse en el mercado y además es el punto de partida en que la organización debe apoyarse para la formulación de estrategias, en la cual debe aprovechar sus fortalezas internas y oportunidades que le brinda el medio. Además, funciona con el fin de aminorar las amenazas y enfocarse en las debilidades con el fin de conseguir una organización sostenible, sustentable y competitiva.

2.2. Diagnóstico estratégico

Para Dussán y Serna (2017) se trata de un análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización en el desarrollo del objeto social, así como las amenazas y oportunidades que puede aprovechar en su entorno empresarial ya sea local, nacional e internacional para que cumpla sus objetivos y alcance las metas.

2.2.1 Diagnóstico Interno: Con base a Dussán y Serna (2017), el diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales.

2.2.2. Diagnóstico Externo: Siguiendo con los autores, el diagnóstico o análisis externos o auditoría externa se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos en los que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente el sector comercial. Estos recursos o capacidades pueden ser: tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales.

2.3. Diagnóstico situacional de la Asociación SICEET

De acuerdo con Placencia (2010) el Sistema de Control Interno es parte fundamental de la organización de una entidad, por lo que le permite evaluar, supervisar y monitorear los riesgos que se pueden presentar en el transcurso del desarrollo de su objeto social. De esta manera, garantiza la salvaguardia de los bienes y la confiabilidad de la información para una buena toma de decisiones, que contribuyan a la eficiencia y eficacia de las operaciones y al cumplimiento de las leyes.

Por lo anterior, se apoyará a la Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio (SICEET), en la elaboración del Sistema de Control interno ya que es una parte fundamental en la organización de la entidad. Para empezar, se hace una reseña histórica de la Asociación SICEET, la cual está conformada por 310 asociados productores de café de los resguardos indígenas de Tacueyo, Toribío y San Francisco. La jurisdicción que la rige es la del PROYECTO NASA. Por lo cual, se clasifica como legislación especial indígena amparada bajo el decreto de ley 1088 de 1993. El fin de la asociación es beneficiar y apoyar a las familias y en especial a sus asociados por medio de créditos para la cadena productiva del café. También, hacer valer los derechos como campesinos en cuanto a los beneficios de regalías que brinda el gobierno, con el propósito de fortalecer la autonomía económica.

Por otra parte, a futuro se aspira comercializar el café en varias presentaciones (café tostado, tanto molido como entero, y productos derivados del café) dentro de la región, en el país y en el exterior. Esto con el fin de tener un crecimiento en la economía de la asociación para incentivar el hábito de ahorro entre los productores de la alianza a partir del mecanismo de formación empresarial (SICEET, 2018).

Para mayor detalle de la organización SICEET a continuación se enunciarán algunas características de la asociación.

Tabla 1. Presentación de la Asociación SICEET

	TIPO DE EMPRESA: Asociación indígena NOMBRE DE LA ASOCIACION: Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio NIT: 900.029.407-5 OBJETO SOCIAL: Comercialización de café y productos agrónomos UBICACIÓN: Tacueyo, municipio de Toribio Cauca REFERENCIA LEGAL: Proyecto NASA (Representante legal)
---	--

MISION
El fondo rotatorio de la asociación SICEET está orientado a la generación de créditos para los asociados y la organización, destinados principalmente al fortalecimiento de la cadena productiva del café, con el fin de apoyar al logro de un mayor bienestar de las familias vinculadas a la organización.
VISION
En el año 2021 el fondo rotatorio de la asociación deberá de ser autosostenible, contando con un capital de por lo menos de \$500.000.000 (quinientos millones de pesos), garantizando el acceso a créditos de todos sus asociados y aportando a la generación de otros servicios dentro de la asociación.

Fuente: diseño por el autor

2.3.1. Análisis del ambiente externo de la Asociación SICEET

Delgadillo, autor citado por Ruiz (2017), expone que el entorno es todo aquello que se encuentra fuera del sistema, por lo tanto, afecta las operaciones y la dinámica en general de la organización, por esta razón este factor no es posible que sea controlado por quienes manejan y dirigen el sistema. Sin embargo, se puede tomar medidas para prevenir los riesgos y enfrentarlas de la mejor manera posible. En vista de que una entidad no solo es afectada por los riesgos internos provenientes de la gestión organizacional, es evidente aquellos riesgos externos que provienen del entorno y que pueden afectar de manera directa e indirecta en el desarrollo de la empresa.

En efecto, dentro del Sistema de Control Interno es fundamental la previsión y prevención de los riesgos en la organización. Por lo anterior, se analizará los posibles riesgos que pueden afectar a la asociación SICEET, la cual desarrolla sus actividades de comercialización de café en el municipio de Toribío, departamento del Cauca. Más específico en los resguardos de Toribio, Tacueyó y San Francisco.

En secuencia, los aspectos que se analizarán son: Económico, Político, Social y Tecnológico.

2.3.1.1. Factor Económico

Al ser la Asociación SICEET una empresa comercializadora de café y productos agrónomos para el café, se expresará a continuación el comportamiento de la comercialización café a nivel nacional.

En Colombia el sector agrario es uno de los sectores que más le aporta al producto interno bruto (PIB), es decir al desarrollo de la productividad del país. De acuerdo con el portal web Banrepcultural (2018), el sector agrario a pesar de que en los últimos años ha disminuido la participación, sigue siendo el principal factor de la economía del producto agregado del país, con productos como algodón, café, caña de azúcar, maíz, arroz, cacao, papa, banano, entre otros.

Por otro lado, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2018), también afirma que la comercialización de café colombiano es de suma importancia para el desarrollo y el sostenimiento de la caficultura colombiana y la economía del país, por ende la federación de cafeteros se apoya en las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) quien tiene como función única prestar asistencia técnica agropecuaria directa y gratuita a los pequeños productores como el caso de la Asociación SICEET que es fuente de capacitación.

Por otra parte, la economía siempre está en constante cambio y aún más en Colombia, estos factores pueden afectar directa e indirectamente a la Asociación SICEET. Un claro ejemplo es la Ley 1819 de 2016 en la que se aprobó la reforma tributaria en la cual, según la revista el Dinero (2016), esta reforma tuvo un gran impacto en la economía del país mediante el incremento en la tarifa del Impuesto al Valor Agregado (IVA) siendo este uno de los impuestos más representativos de la nación, el cual sube del 16% al 19%, afectando a los consumidores en sus ingresos, en especial los consumidores de la clase media y baja. También se menciona que la mala gestión administrativa de los ingresos fiscales de la nación y la aprobación

de la reforma tributaria ha castigado el consumo de los estratos bajos de la sociedad, teniendo en cuenta que estos estratos tienen un gran porcentaje en la representación de la economía del país. Cabe anotar que los socios de la Asociación SICEET pertenecen a los estratos bajos, por ende, son directamente afectados por estos sucesos. Además, el autor menciona que es alarmante el futuro económico que le espera a los estratos bajos, ya que ocasiona la desigualdad debido a que se pierde el poder de adquisición, es decir al aumentar el IVA en la canasta familiar se les ha quitado recursos que los podrían destinar en las necesidades básicas para mejorar su calidad de vida. El autor enuncia que en vez de seguir grabando y menoscabando los ingresos de los pobres, se deben endurecer las leyes para sancionar los malos manejos de los recursos públicos.

Por otro lado, está el déficit en la cuenta que provoca una incrementación de la inflación, por lo tanto, el Banco de la República enfrentará esta disyuntiva reduciendo las tasas de interés para estimular la actividad económica o al menos mantenerla inalterada. En el caso de la asociación SICEET, no produce impacto ya que ellos no poseen en el momento créditos, su mayor fuente de financiación a la que apunta la asociación son los recursos de las regalías a través de proyectos sociales a los que tienen derecho como cabildos indígenas, y por otro lado a los beneficios e ingresos que puedan adquirir por parte del gobierno para la agricultura.

2.3.1.2. Legalización

Ruiz (2017) manifiesta que el entorno legal se fundamenta en las normas que reglamentan la actividad económica de una organización. Es así como este marco rige las relaciones de lo tributario o de impuestos, las comerciales y las laborales. Por otro lado, manifiesta que según la legislación tributaria no existe una clasificación para las empresas de carácter especial indígena. Por consiguiente, no hay garantías para que estas empresas sean reglamentadas por la Ley de Origen de los pueblos indígenas donde se les respete su autonomía de gobierno propio. Por lo tanto, debe cumplir con:

- a) Inscribirse en el registro mercantil.
- b) Inscribirse en el Rut.
- c) Expedir Factura.
- d) Llevar Contabilidad.
- e) Declarar.

No obstante, teniendo en cuenta aspectos legales y jurídicos de parte del Estado y de otras organizaciones, se ha establecido para las entidades de carácter especial las siguientes directrices:

- **Decreto 1088 de 1993:** Este decreto regula la creación de las asociaciones de Cabildos y/o Autoridades Tradicionales Indígenas. Estas asociaciones son entidades de Derecho Público de carácter especial, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, es decir que son reglamentadas según la Ley de Origen de la que gozan los cabildos o comunidades indígenas.
- **Decreto 2164 de 1995:** Describe en el artículo 2 que los Cabildos Indígenas son una entidad pública especial, cuyos integrantes deben ser elegidos y reconocidos por ésta. Además, gozan de una organización socio-política tradicional, con un gobierno, gestión, control social o sistemas normativos propios, en donde se ejerce la autoridad que le atribuyen las leyes.
- **Decreto 1953 de 2014:** Reconoce en el artículo 2 a los territorios indígenas la condición de organización político-administrativa de carácter especial. Además, en el artículo 10, enuncia que gozarán de Autonomía y libre autodeterminación, lo que significa se les permite “determinar sus propias instituciones y autoridades de gobierno, ejercer funciones jurisdiccionales, culturales, políticas y administrativas dentro de su ámbito territorial, el pleno ejercicio del derecho de propiedad de sus territorios y vivenciar sus planes de vida, dentro del marco de la Constitución Política y de la ley”.

Por otra parte, la Autonomía y libre auto-determinación, es uno de los principios generales de este decreto, el cual se le permite a los pueblos indígenas mediante

la Ley de Origen el derecho mayor o derecho propio de los pueblos indígenas, lo que le permite determinar sus propias instituciones y autoridades de gobierno, ejercer funciones jurisdiccionales, culturales, políticas y administrativas dentro de su ámbito territorial, además vivenciar sus planes de vida dentro del marco la Constitución Política y de la ley.

Además, en el capítulo de la Asignación Especial para los Resguardos Indígenas, expone en el artículo 25 los beneficios: “Son beneficiarios de los recursos de la asignación especial del SGP los Resguardos Indígenas legalmente constituidos y reportados por el Ministerio del Interior al DANE y al Departamento Nacional de Planeación (DNP), en el año inmediatamente anterior a la vigencia para la cual se programan los recursos”. Los cuales tienen como principal finalidad mejorar la calidad de vida de la totalidad de la población que habita dentro del respectivos resguardos. Además, se destinarán algunos recursos para la financiación de proyectos de inversión debidamente formulados y de acuerdo con el Plan de Vida de la Ley de Origen.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, y reconociendo que el Cabildo Indígena es una entidad pública especial, quien goza de una Ley de Origen la cual le permite determinar el reglamento interno de cada comunidad y tener el control de sus propias instituciones, incluyendo las de carácter económico. Al ser la Asociación SICEET conformada por integrantes que son parte del resguardo de Tacueyó, San Francisco y Toribío, y además forma parte del Proyecto NASA, por lo tanto, se clasifica como una entidad pública de carácter especial siempre y cuando sea representada legalmente por el Proyecto NASA, es decir que su actividad económica es representada por el RUT del proyecto NASA y a la vez adquiere los deberes que a esta le corresponden como:

- Llevar Contabilidad
- Practicar Retención en la Fuente
- Expedir Factura por sus operaciones comerciales
- Presentar Información exógena.

- Declarar IVA de los productos gravados que comercialice

Por otra parte, en cuanto al entorno fiscal basándose en las investigaciones de Ruiz (2017), se puede concluir que al estar representada legalmente la Asociación SICEET por el RUT del Proyecto NASA, adquiere todos los deberes y obligaciones fiscales que ésta como entidad pública especial le compete. Por ejemplo, no ser declarantes y contribuyentes del impuesto de Renta, acto respaldado por la Ley 1819 de 2016 en el artículo 144: “No serán contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios y no deberán cumplir el deber formal de presentar declaración de ingresos y patrimonio los Resguardos y Cabildos Indígenas, ni la propiedad colectiva de las comunidades negras conforme a la Ley 70 de 1993”.

Prosiguiendo, a continuación, se realizará un análisis de los requisitos legales de la factura para la Asociación SICEET

Según el Código de Comercio Colombiano en el artículo 772 define la factura como un “título valor que el vendedor o prestador del servicio podrá librar y entregar o remitir al comprador o beneficiario del servicio.”

Además, en el artículo 774 Expresa los requisitos de la factura para efectos comerciales. Por consiguiente, no tendrá el carácter de título valor la factura que no cumpla con la totalidad de los requisitos legales señalados en el presente artículo.

- La fecha de vencimiento.
- La fecha de recibo de la factura, con indicación del nombre, o identificación o firma de quien sea el encargado de recibirla según lo establecido en la presente ley.
- El emisor vendedor o prestador del servicio, deberá dejar constancia en el original de la factura, del estado de pago del precio o remuneración y las condiciones del pago si fuere el caso.

Por otra parte, el Estatuto Tributario colombiano presenta los requisitos de venta para efectos tributarios en el artículo 617 “Requisitos de la Factura de Venta”. La

expedición de factura a que se refiere el artículo 615 consiste en entregar el original de la misma, con el lleno de los siguientes requisitos:

- a) Estar denominada expresamente como factura de venta.
- b) Apellidos y nombre o razón y NIT del vendedor o de quien presta el servicio.
- c) Apellidos y nombre o razón social y NIT del adquirente de los bienes o servicios, junto con la discriminación del IVA pagado.
- d) Llevar un número que corresponda a un sistema de numeración consecutiva de facturas de venta.
- e) Fecha de su expedición.
- f) Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados.
- g) Valor total de la operación.
- h) El nombre o razón social y el NIT del impresor de la factura.
- i) Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas.

Por lo tanto, se anexa factura de la Asociación SICEET para su respectivo análisis.

Ilustración 1. Factura Asociación SICEET

		SOCIEDAD INGENIEROS DE CAFICULTORES ESPECIALES, ECOLÓGICOS DE TORIBIO NIT. 900029407-5 Barrio Timbio, Resguardo de Tacuayo Municipio de Toribio - Cauca Área Comercial: AURORA NOSQUE - JOSE MANUEL CICLOS Cel: 322 560 8450 - 311 606 4008 - E-mail: siceet@hotmail.com Centro de Acopio Tacuayo: 319 790 0471 Toribio: 319 798 7764			
DÍA	MES	AÑO	COMPROBANTE DE COMPRVENTA DE CAFÉ	Nº	2428
			Productor: _____ C.C		
Tel: _____			Resguardo: _____		
Vereda _____			Socio ☐ SI ☐ NO	CENTRO DE ACOPIO TACUAYO ☐ TORIBIO ☐	
Tipo de Café	Kilos Netos	Valor Kilo	Valor Compra		
TOTAL					
Dcto. por Anticipo _____					
Observaciones _____					
Firma Productor Vendedor			Firma Coordinador Resguardo		

Original (Blanco) = Acopio / 1ª Copia (Amarilla) = Coordinador Resguardo / 2ª Copia (Azul) = Productor

Fuente: tomada de la Asociación SICEET

Teniendo en cuenta todo lo anterior, para la emisión de factura tanto comercial como tributario se puede afirmar que si cumple con los requisitos exigidos por la normatividad vigente. (Estatuto Tributario Artículos 617 y 618).

- **Legislación laboral**

En Colombia la legislación laboral está regulada por el Código Sustantivo de Trabajo, el cual tiene como objetivo buscar justicia de las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores siempre y cuando cumpla con el espíritu de coordinación y equilibrio social. En este documento se describen los deberes y derechos de las partes, los tipos de trabajo, tipos de contrato, seguridad social,

riesgos profesionales, jornada laboral, remuneración salarial, entre otros. Por lo tanto, la Asociación SICEET le compete acatar estas normas de contar con un contrato laboral que contenga los deberes y derechos de las partes.

En cuanto al sistema de Salud de las comunidades indígenas después de promulgada la Ley 100 de 1993 por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones, la cual impone mediante los planes y programas del Estado un conjunto de instituciones, normas y procedimientos para que las personas y comunidad en general puedan gozar de una calidad de vida. En vista de que no se les respetó la autonomía de la Ley de Origen de las comunidades indígenas en la políticas y administración del sistema de salud, tras estos atropellos los cabildos indígenas del Cauca deciden conformar la Asociación indígena del Cauca EPS Indígena que tiene como propósito el mejoramiento real y práctico de la salud de los pueblos indígenas, conservando la medicina tradicional, autonomía alimentaria, organización comunitaria, entre otros aspectos.

Según Ruiz (2017), “el 15 de diciembre de 1997 mediante Resolución 083 de la Dirección de Asuntos Indígenas del Ministerio del Interior es reconocida legalmente la Asociación Indígena del Cauca AIC EPS-I como una empresa de las comunidades indígenas del Cauca conformada por 96 Cabildos Indígenas Socios”, la AIC EPS-I es una entidad del régimen contributivo de Salud el cual le da la oportunidad a aquellas personas que tienen vinculación laboral con capacidad de pago que pertenezcan a alguna comunidad indígena y que se encuentren registrados en el censo de cada territorio indígena.

2.3.1.3. Factor político y social

En cuanto a los factor político y social son directrices que evalúan el ambiente del entorno, en este caso el del proyecto NASA el cual rige a la Asociación SICEET, estos factores se valoran conforme a las leyes, normas o reglamentos que ha impuesto el Estado, pero se debe resaltar que la asociación SICEET está

categorizada como una empresa de carácter especial, es decir no se reglamenta con las normas que rigen al modelo de las empresas occidentales.

En vista que la asociación SICEET está calificada como una entidad de carácter espacial regida por el proyecto NASA se debe acoger al plan de vida del mismo siendo este la línea de orientación y autodeterminación como pueblo indígena lo cual le da fuerza a los modos de vidas propios en cuanto a la forma organización, la educación, la salud, jurisdicción, economía ambiental territorial y entre otras, siempre con la autoridad tradicional que le permita la legitimidad, según la ley de origen en cuanto al poder legislativo, ejecutivo y judicial

Por lo tanto, Ruiz (2017), hace una breve reseña de la historia en cuanto a la vida social de los indígenas, menciona que con la llegada de los europeos ocasiona un trauma en la vida social de los pueblos indígenas, quienes tuvieron que soportar que les saquearan sus pertenencias y profanaran su cultura, y posteriormente estas comunidades indígenas fueron víctimas del proceso de colonización, durante el cual fueron despojados de sus tierras, abusados sexualmente, y sometidos al sistema de trabajo de la mita y la encomienda para luego proporcionar su salario como tributo.

Por otra parte, se dice que en 1551 la Corona Española en mandato del rey Felipe II debido a la dispersión y disminución de los indígenas se ocasiona una carencia de la mano de obra para la producción, hecho que afectaba el tesoro real y el tributo, por lo tanto, se decreta reordenar y fijar las posesiones de los indígenas de manera legal, como Resguardos. En cuanto al departamento del Cauca el proceso de adjudicación de los resguardos inicio en 1637.

Además, el autor expone que, en la segunda mitad del siglo XIX, más específicamente en 1861, la vida de los resguardos estuvo en gran peligro acto ocasionado por la Ley de desamortización de los bienes en manos muertas ejecutada en Colombia, la cual consistía en llevar a cabo la expropiación forzosa y mediante una subasta pública poner en venta las tierras y bienes que hasta ese momento no eran parte del

mercado. Por otro lado, con la ley 89 de 1890 se reconoce la existencia legal de los resguardos, pero esta ley no evitó la invasión de los territorios, prosiguiendo con la expropiación de las tierras, de la riqueza, de la cultura y de la lengua, hecho que genera debilitamiento, división y confusión en especial a las comunidades indígenas del Norte del Cauca.

Posteriormente está la Ley 21 de 1991 la cual reconoce las aspiraciones de los pueblos indígenas de asumir el control de su propio desarrollo económico dentro del marco de los estados en que viven. Del mismo modo, la ONU en el 2007 establece que los pueblos indígenas tienen derecho a conservar y reforzar sus propias instituciones económicas. Además, conservar el derecho de participar en el sistema económico de Estado colombiano. De igual forma, a mantener y desarrollar su propio sistema económico como medio de subsistencia y desarrollo ya sean actividades económicas tradicionales o de cualquier otro tipo.

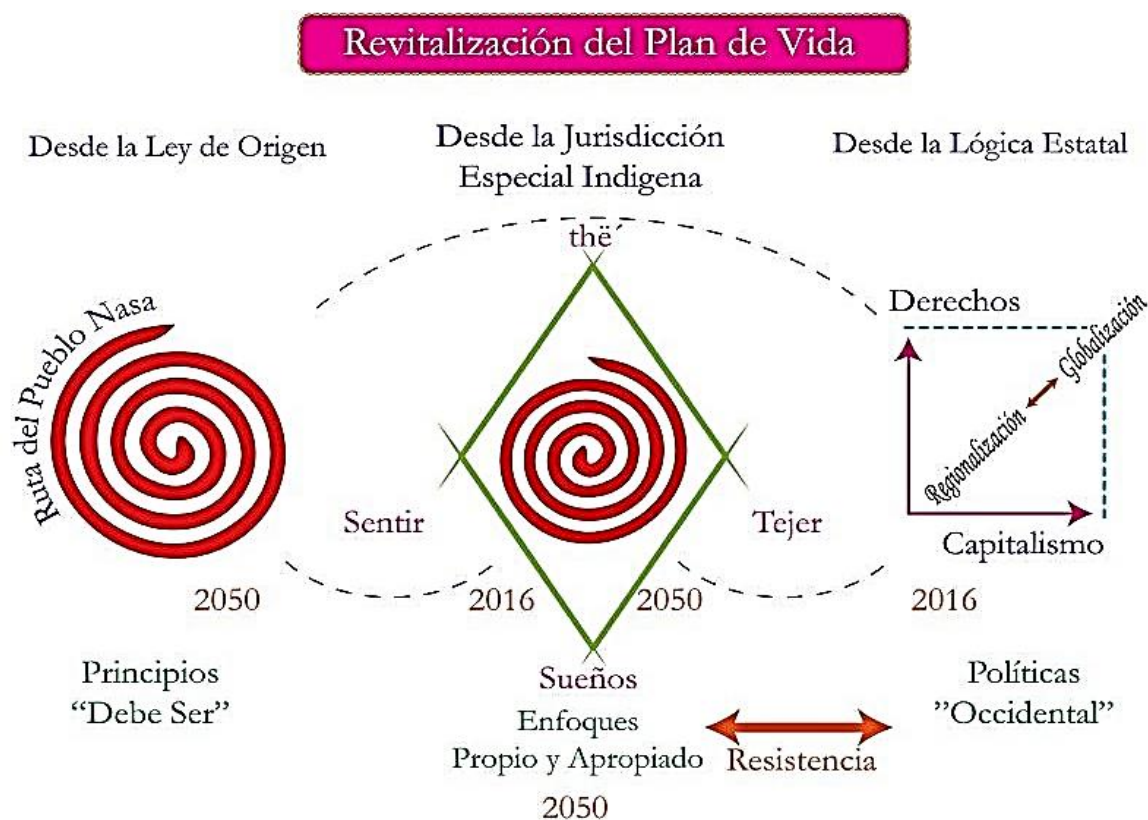
Prosiguiendo, Ruiz (2017), enuncia que el 24 de febrero de 1971 nace el Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC), quien está conformado por los pueblos indígenas del Cauca: Guambiano, Nasa, Kokonuko, Totoró, Yanacona, Inga, Eperara Sipaidara, el cual establece como punto central la exigencia de la aplicación de la Ley 89 de 1890, en la cual se consigna recuperar la tierra de los resguardos y de esta manera ampliarlos para convertirse en los puntos centrales de lucha. Dentro de sus principales objetivos esta orientar a las comunidades indígenas en aspectos organizativos, culturales y económicos. Además, promueve que el Estado colombiano respete los principios constitucionales que favorecen a los grupos étnicos y que cumpla con los compromisos pactados y garantice los derechos fundamentales y culturales de los pueblos indígenas.

Además, en vista de la desunión de los pueblos indígenas y la pérdida de autoridad se creó el proyecto NASA, el cual contiene un plan de vida que es la guía de convivencia de sus integrantes. Como lo expone el Decreto 1953 de 2014, el cual define al Plan de Vida como los principios de los procesos de planeación y administración de los entes de carácter especial

Plan de vida del proyecto NASA

Cabe señalar que la Asociación SICEET es parte del proyecto NASA, la cual se creó del 8 al 12 de septiembre de 1980, en la empresa comunitaria Santa Rita, Resguardo de San Francisco, Municipio de Toribío – Cauca y contiene un plan de vida que está diseñado de la siguiente manera:

Ilustración 2. Plan de Vida Proyecto NASA



Tomado de:

http://www.proyectonasa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=196

En base a lo anterior, el Plan de Vida del proyecto NASA (2018) es la línea que orienta la autodeterminación como pueblo la cual le da fuerza a los modos de vida propios, "las propias formas de organización, de educación, de salud, jurisdiccionales, económicas, ambientales y territoriales, entre otras, y sus planes,

programas y proyectos de manera integral”, recuperando parte del territorio ancestral, fortalecer el ejercicio de la autoridad tradicional que tiene legitimidad dentro del proceso comunitario participativo, tanto en la construcción del poder ejecutivo, legislativo y judicial según la Ley de origen.

2.3.1.4. Factor Tecnológico: En vista de que el sector agrario en la historia ha tenido un desarrollo de la producción de forma artesanal, es muy importante aprovechar los avances tecnológicos que le permitan una mayor eficiencia y eficacia, además a reducir costos en la producción. Entonces se aprovecharán los cambios para que facilite el acceso a las materias primas de una forma más rápida y con mayor calidad. Así mismo como en la transformación de la materia prima como forma de estrategia para asegurar la continuación de la producción y del mercado.

En cuanto a la tecnología de la red de internet como estrategia de compra y venta en este caso de café, se puede implementar como herramienta de publicidad y de comercialización del café. Es decir, la compra y venta por internet ya sea nacional o internacional, esto permitirá un procedimiento más rápido de los pedidos y que el mercado esté abierto a nivel mundial. Además, se puede accionar la coordinación de la logística de entrega de los pedidos para una mayor eficacia.

Teniendo en cuenta lo anterior los riesgos empresariales no dispone de una lista, los riesgos de las empresas varían ya que uno de sus principales componentes es el personal. Por lo tanto, cada empresa tiene un ambiente laboral diferente. Lo importante es disponer de una estrategia de gestión de riesgos que le permita evaluar y minimizar al máximo el impacto que puedan tener en la organización. Por ello, es necesario realizar un mapa de riesgos para conocer cuáles son los riesgos que amenazan la organización, además clasificarlos para de esta manera llevar a cabo las medidas adecuadas según nivel de impacto, acto que se realizará en el planteamiento de la matriz DOFA más adelante.

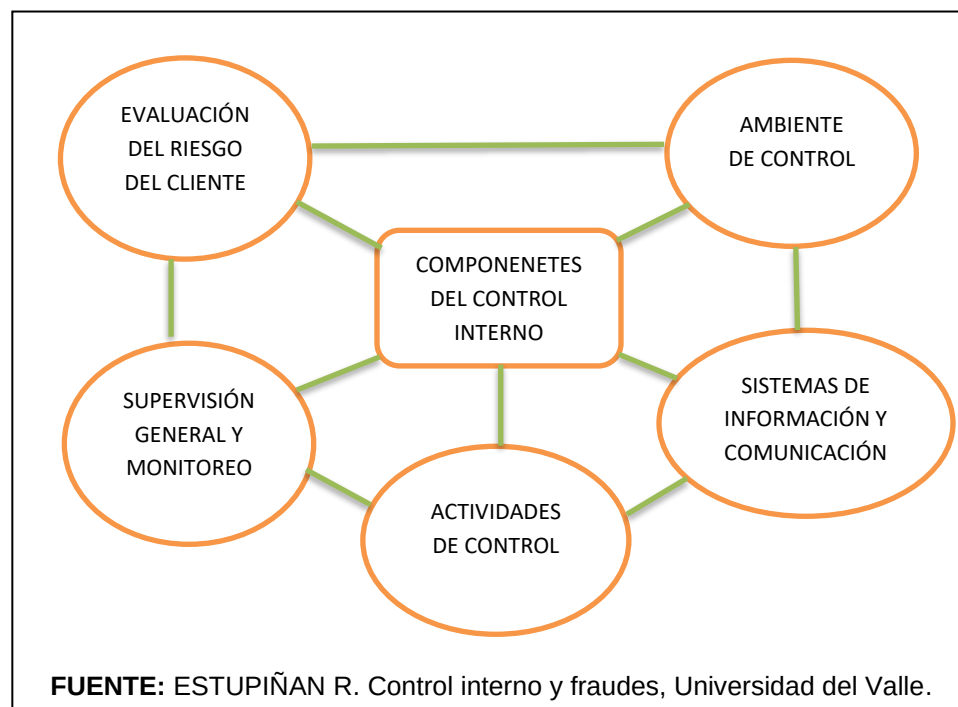
2.3.2. Análisis del ambiente interno de la Asociación SICEET

En vista de la importancia del Sistema de Control Interno hacia una organización, se planea el desarrollo de este sistema para la asociación SICEET. Durante el desarrollo de este proceso se analizarán los componentes internos del ente, tanto administrativos como contables.

2.3.2.1. Componentes del Sistema de Control Interno

Para Estupiñán (2015), el control interno se compone de cinco elementos interrelacionados y su integración depende de los procesos administrativos. Este proceso no es secuencial, en efecto, es un proceso multidireccional repetitivo y permanente. Es decir, un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a los cambios organizacionales como se puede evidenciar en la siguiente imagen.

Ilustración 3. Componentes del Sistema de Control Interno



Con base a lo anterior, para el desarrollo del Sistema de Control Interno se analizarán las áreas de trabajo, el ambiente laboral, las actividades de control, los riesgos que se pueden presentar en los sistemas de información y comunicación, y también la evaluación y posible prevención de los riesgos por parte de la administración en la Asociación SICEET.

A. AMBIENTE DE CONTROL

Con base en el texto de Estupiñán, el ambiente de control o control circundante es la base de los demás componentes del control de una empresa promoviendo la disciplina y estructura para el control de la siguiente manera:

- Se estructura las actividades del negocio.
- Se asigna autoridad y responsabilidad.
- Se organiza y desarrolla la gente.
- Se comparten y comunican los valores y creencias.
- El personal toma conciencia de la importancia del control.

Teniendo en cuenta la importancia del ambiente de control para un ente, luego de un análisis a la Asociación SICEET en vista de que no se cuenta con los parámetros de un ambiente de control, se fijarán componentes del ambiente de control a la Asociación ya que de estos dependen la estructura organizativa y del logro de los objetivos establecidos por la organización, es decir un organigrama, en el que se fijan los parámetros de jerarquía y responsabilidad del personal en la organización para un mayor aprovechamiento del tiempo en el desarrollo de las actividades que se realicen en pro del cumplimiento los objetivos establecidos.

Además, en las visitas a la Asociación SICEET se pudo observar que no se cuenta con un contrato laboral en el que fijen los parámetros para lo que fue contratado el trabajador, por consiguiente, el personal de la organización tanto gerencial y administrativo realiza la mayoría de sus actividades de manera empírica

desaprovechando las herramientas que se podrían emplear de los fundamentos teóricos para un mayor cumplimiento de los objetivos.

Cabe resaltar que la organización SICEET cuenta con proyectos como la escuela de campo en acompañamiento de la UMATA, el SENA, las Federaciones de Cafeteros, el Cabildo y Colombia Responde. Los cuales, benefician a los asociados y al personal de la Asociación como un proceso de retroalimentación para la comunidad. Sin embargo, a pesar de que la organización cuenta con el asesoramiento de los entes anteriormente mencionados, en el personal administrativo y socios se evidencia falta de educación técnica y teórica para mejorar el proceso administrativo, ya que sus actividades las han aprendido a desarrollar de manera empírica, además la organización no cuenta con personal que domine otros idiomas para la comercialización internacional. Estas limitantes han afectado a la organización SICEET en el desarrollo y cumplimiento de su objeto social.

Por otro lado, la Asociación SICEET está conformada por socios que pertenecen a resguardos indígenas de Tacueyo, San Francisco y Toribio, hecho que hace que se categorice como empresa de carácter especial. Lo anterior significa que es el proyecto NASA quien tiene la parte jurídica ante las leyes colombianas, es decir el Proyecto NASA maneja la contabilidad y la aprobación de algunos movimientos de la Asociación SICEET, como por ejemplo la generación de facturas de venta de café lo que genera limitaciones de tiempo. Además, es muy relevante resaltar los principios y valores corporativos los cuales se plantearán más adelante en el desarrollo del SCI.

Por último, cabe resaltar la importancia de que el personal tome conciencia de la importancia del control, tanto en la parte administrativa como los socios, ya que estos últimos son los más interesados en que la Asociación crezca y que puedan ser beneficiados de grandes proyectos ya sean regalías, proyectos del gobierno, ONG, créditos de la Asociación entre otros. El objetivo principal de la Asociación

SICEET es apoyar a los campesinos de la región en el emprendimiento de la autonomía económica, es por eso que les concede a sus socios ser parte de los dividendos y créditos según el porcentaje de aporte con tasas de interés mínimas, además estos tienen la posibilidad de adquirir para la planta física de la organización productos agrónomos a precios muy favorables del mercado.

B. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Los sistemas de información están distribuidos en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. Por otro lado, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

- **Controles generales:** Su finalidad es asegurar una operación y continuidad adecuada e incluye la operación y el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software.
- **Controles de aplicación:** Se encarga del interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento integridad y confiabilidad mediante la autorización y validación correspondiente.

Una de las estrategias clave de este siglo es la tecnología, por lo tanto, se le recomienda a la asociación SICEET aprovecharla al alcance de su medida para un mayor logro de los objetivos y continuidad en el mercado. Es decir, que se podrían utilizar los recursos de tecnología, por ejemplo, en la realización del manejo del inventario tanto de compras como de ventas; en la capacitación del personal; en publicidad para posesionarse en el mercado, es decir, hacerse conocer para mejorar las ventas y por ende la rentabilidad para la asociación; apuntarle al desarrollo de su misión propuesta de comercializar productos derivados del café; aprovechar la maquinaria de tecnología disponible para mejora el laboratorio, por ejemplo para el análisis sensorial, que en base a esta se estipulan los precios del mercado, entre otras.

C. ACTIVIDADES DE CONTROL

Siguiendo con el autor, son los lineamientos de políticas y procedimientos que brindan al ente organización y garantía en el cumplimiento de las directrices de los objetivos. La importancia de las actividades de control es prevenir y administrar los riesgos para obtener un mayor logro de los objetivos. Además, las actividades de control tienen distintas características, las cuales pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas tales como:

- Aprobaciones y autorizaciones.
- Reconciliaciones.
- Segregación de funciones.
- Salvaguarda de activos.
- Indicadores de desempeño.
- Fianzas y seguros.
- Análisis de registros de información.
- Verificaciones.
- Revisión de desempeños operacionales.
- Seguridades físicas.
- Revisiones de informes de actividades y desempeño.
- Controles sobre procesamiento de información.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede evidenciar la importancia del control en una organización. Por ende, se pretende diseñar a la Asociación SICEET un Sistema de Control Interno, el cual no cuenta la organización de manera escrita. Por consiguiente, tampoco se cuenta con los mecanismos de control necesarios que le permita una vigilancia de sus actividades para prevenir malos manejos de los recursos.

Además, las encuestas que se realizaron a los trabajadores de la asociación permitieron evidenciar que no se cuentan con manuales de funciones ni de procedimientos escritos en los que se fijan las responsabilidades y límites de cada trabajador, dejando en claro que la mayoría de las operaciones no tienen soportes de cada acción que respalde la transferencia. Por otro lado, los trabajadores resaltaron que al no haber un manual de funciones ni de procedimientos el manejo de los recursos no presenta los mecanismos de control pertinentes, por ejemplo, cuando se hacen los movimientos bancarios la responsabilidad recae en unos pocos ya que no se han fijado límites como sistema de control, al igual que las transferencias de las actividades realizadas no cuentan con documentos de soportes, es decir se realizan de manera verbal.

Prosiguiendo con lo anterior, se debe tener en cuenta que la Asociación SICEET es una entidad de carácter especial la cual está representada legalmente por el Proyecto NASA (Indígena). De esta manera, el proceso de compras y ventas en la organización se ha visto afectado debido al lento proceso de la autorización de las facturas por parte del Proyecto NASA, en especial en el proceso de las ventas. Además, el proceso de retiros de dinero de la cuenta bancaria que le asignó especialmente el Proyecto NASA a la Asociación SICEET se ha visto afectado en la medida en que se necesita la aprobación del tesorero de dicho Proyecto, pero por lo general resulta difícil su ubicación.

En cuanto la estructura física de la Asociación SICEET, esta cuenta con una planta física propia la cual fue donada por el cabildo indígena de la región y construida con los aportes de los socios. En la actualidad está en un 70% terminada y entre lo más importante que falta por construir está una parte de la bodega, un espacio para la instalación de los silos (secador de café eléctrico) y ampliar el espacio asignado de almacenamiento del café. Por otro lado, se evidencia la falta de señalización de las áreas de trabajo de la organización.

Por otra parte, la asociación SICEET al ser una organización en proceso de crecimiento aún no cuenta con un transporte propio que facilite la compra y venta de café, además no cuenta con pólizas que cubran los riesgos de transporte del café, hecho que le puede significar mucho dinero a la asociación ante cualquier eventualidad.

D. SUPERVISIÓN GENERAL Y MONITOREO

Es un proceso diseñado para verificar la vigencia, calidad y efectividad del sistema de control interno del ente, la importancia de este proceso es entender las actividades, componentes y elementos que integran un sistema de control para una efectiva evaluación que se puede reflejar en algunas de las siguientes actividades:

- Con buen criterio administrativo interno
- Supervisiones independientes ➡ Auditoría Externa.
- Auto-evaluaciones ➡ Revisiones de la Gerencia.
- Informes y seguimiento ➡ Auditoría Interna.
- Supervisión a través de la ejecución de operaciones.

La supervisión y el monitoreo es una evaluación que conduce a la identificación de los controles débiles, insuficientes e innecesarios, promovido por la gerencia quienes deciden su robustecimiento e implantación de un adecuado sistema de control interno. Una de las debilidades que más resaltaron los empleados de la Asociación SICEET en las entrevistas fue el hecho de no contar con un registro INVIMA que garantizara el producto en la venta de café tostado (molido o grano).

E. EVALUACIÓN DEL RIESGO

Todo ente se enfrenta a una variedad de riesgos derivados tanto de fuentes externas como internas los cuales deben ser evaluados por la gerencia quienes identifican y analizan los posibles riesgos que puedan obstaculizar el cumplimiento de sus objetivos generales y específicos para:

- Salvaguardar sus bienes y recursos.
- Mantener ventaja ante la competencia.
- Construir y conservar su imagen.
- Incrementar y mantener su solidez financiera.
- Mantener su crecimiento.

Por lo tanto, es conveniente mencionar los riesgos del control interno que llegan a afectar a una entidad como está estipulado en la Norma Internacional de Auditoría 400, donde en el control interno se evidencia el riesgo en tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

- **Riesgo Inherente:** Se trata de la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados (NIA 400). Los riesgos inherentes más comunes se evidencian en el registro de las operaciones inusuales. Por ejemplo, pérdidas por incendios, convenios de arrendamiento.
- **Riesgo de Control:** Es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno (NIA 400) . Es decir que uno de los objetivos del riesgo del control interno es detectar los errores que impactan la contabilidad para evitar y corregir errores o fraudes significativos oportunamente.
- **Riesgo de Detección:** Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa,

individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases (NIA 400). Es decir, son los riesgos que en un proceso de control o auditoría no son detectados los riesgos o fraudes existentes en los estados financieros.

Con base en las entrevistas que se realizaron al personal administrativo de la Asociación SICEET, califican débil a la competencia a pesar de que en la región estén presentes otras comercializadoras de café como son: ASPROCRIT, una asociación de productores de café del resguardo indígena de Tacueyo ubicados en el municipio de Toribio Cauca, se fundó el año 2011, y desde el 2016 tiene una asociación con la central cooperativa indigna del Cauca CENCOIC ubicada en la ciudad de Popayán; CAFENAR, Comercializadora de café seco y mojado; y por último Los Particulares. “Estas son comercializadoras fuertes pero se cuenta con café de calidad el cual hace que la organización se mantenga en el mercado y se cumpla con el desarrollo de su objeto social”, son las palabras de Mijera (2016) directora comercial de la Asociación. Además, anexan los entrevistados que hay otros factores que amenazan el desarrollo de la Asociación como son: la presencia de cultivos ilícitos (coca, marihuana), la inseguridad del entorno, y el precio internacional del café (tasa de cambio) que afecta directamente en precio del café que se comercializa en la Asociación.

Por otro lado, Estupiñán (2015) aclara que *el análisis de riesgos y su proceso* se debe tener en cuenta sin importar la metodología en la siguiente manera:

- La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
- La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- El establecimiento de acciones y controles necesarios.
- La evaluación periódica del proceso anterior.

Con base en la información recolectada de la Asociación SICEET se procede a la elaboración de la matriz DOFA.

2.4. Análisis de la Matriz DOFA en la organización SICEET

Para Mina y Mulato (2012) “la matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA. Las letras F, O, D y A representan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.” (p47).

- **Fortalezas:** Son las características internas del negocio que permiten impulsar y poder cumplir las metas planteadas. (Interno)
 - **Oportunidades:** Se refiere a los acontecimientos o características del entorno externo que puedan ser utilizados a favor para garantizar el crecimiento de la empresa. (Externo)
 - **Debilidades:** Son los aspectos internos que de alguna u otra manera no permiten el crecimiento empresarial o frenan el cumplimiento de los objetivos planteados. (Interno)
 - **Amenazas:** Son los acontecimientos del entorno externo que pueden afectar a la empresa y son en la mayoría de las veces incontrolables. (Externo)
-
- Una estrategia DO significa convertir las debilidades en oportunidades para la Asociación SICEET.
 - Una estrategia DA significa minimizar las debilidades internas y las amenazas del entorno de la Asociación SICEET para convertirlas en estrategias de desarrollo.
 - Una estrategia FO significa que se van a utilizar las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno y convertirlas en estrategias que produzcan beneficios a la Asociación SICEET.
 - Una estrategia FA, significa que se van a tener en cuenta las fortalezas internas de la organización para minimizar las amenazas del entorno y convertirlas en estrategias que produzcan beneficios a la Asociación SICEET.

Tabla 2. Matriz DOFA.

OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
1. Globalización comercial o expansión del mercado. 2. Nuevos conocimientos de las capacitaciones que les brinda la UMATA, el SENA, las Federaciones de Cafeteros del Cauca, el Cabildo a sus asociados. 3. Buena actitud frente a la calidad y el servicio prestado. 4. Reclutamiento de más socios para mayores beneficios. 5. Mayor desarrollo de la asociación con los aportes de sus asociados. 6. Emplear la tecnología para un mayor reconocimiento de la organización y crecer en las ventas. 7. Cambio de software que cumpla con las expectativas del Proyecto NASA. 8. Desarrollo de las actividades económicas de la región. 9. Adquisición de proyectos para mayor inversión.	1. Competencia regional fuerte. 2. No se cuenta con una sucursal bancaria cerca para los movimientos financieros. 3. El precio internacional del café (tasa de cambio). 4. Presencia de cultivos ilícitos. 5. Situación política del país.
FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
1. Buena actitud por parte del personal. 2. Personal con la adecuada experiencia laboral. 3. Transformación y comercialización de la materia prima (café). 4. Capital propio. 5. Beneficios de préstamos para sus socios. 6. Buena calidad y garantía del servicio a vender. 7. Venta de productos agrónomos para el café. 8. Más oportunidades de los socios para acceder a los productos agrónomos. 9. Estructura física propia. 10. Conocimiento del mercado regional. 11. Se cuenta con proveedores leales. 12. El patrimonio ha mantenido una tendencia de crecimiento. 13. El nivel de los activos aumenta positivamente. 14. Las utilidades son reinvertidas ya que es una asociación. 15. Credibilidad y confiabilidad en el servicio prestado por parte de los socios y clientes.	1. No posee un Sistema de Control Interno. 2. No cuentan con un organigrama estructurado. 3. No posee manuales de funciones. 4. No posee manuales de procedimientos. 5. Mala organización operativa de las actividades. 6. Retrasos en la facturación de venta. 7. No existe señalización en estructura física. 8. Retrasos en la entrega de los productos ya que no se cuenta con un servicio de transporte propio. 9. No se cuenta con un contrato laboral para el personal de la Asociación. 10. Personal con escasa formación académica. 11. No se cuenta con registro INVIMA. 12. No se cuenta con personal idóneo para la comercialización internacional. 13. Falta de capacitación del personal. 14. No hay requisición de formatos y documentos que soporten las actividades.

Fuente: diseño por el autor

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Aprovechar la experiencia y conocimientos del mercado regional para proyectarse hacia una expansión nacional e internacional. Además, transformar y comercializar la materia prima del café así obtener mayores ingresos. 2. Capacitar al personal de la asociación mediante instituciones como UMATA, el SENA, las Federaciones de Cafeteros del Cauca, el Cabildo, etc., para fortalecer la credibilidad y confiabilidad del servicio prestado. 3. Hacer uso de las utilidades de la venta de café y de los productos agrónomos en el crecimiento de los activos y del patrimonio de la asociación con el fin de ofrecer al cliente calidad y garantía. 4. Dar seguimiento al aumento del activo y patrimonio para desarrollo de la asociación, aumento de socios, transformación y comercialización de café, y adquisición de nuevos proyectos de inversión. 5. Trabajar en conjunto con clientes y proveedores para garantizar el desarrollo de las actividades económicas de la región. 6. Fortalecer la estructura física e incrementar el capital para la implementación de nuevas tecnologías. 7. Otorgar beneficios y oportunidades a los socios para incentivar los aportes a la asociación, y así contribuir al mejoramiento de la calidad del servicio prestado.	1. Incentivar al personal a capacitaciones especiales para reforzar la formación académica y la preparación laboral. 2. Implementar estrategias de control interno que permitan estructurar el organigrama, los manuales de funciones y manuales de procedimientos, para lograr mayor bienestar y desarrollo a la asociación. 3. Hacer uso de la tecnología y del sistema contable para organizar la documentación del archivo tanto físico como sistematizada. 4. Enfrentar la globalización comercial mediante la formación de personal idóneo. 5. Organizar la información contable y financiera con documentos soporte. 6. Establecer contratos laborales para beneficiar al personal y así garantizar armonía, actitud y calidad en el servicio.

Fuente: diseño por el autor

ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Inspeccionar la estructura física de la asociación para corregir la falta de señalización en las instalaciones. 2. Brindar calidad, garantía y descuentos para encarar a la fuerte competencia regional. 3. Implementar una organización administrativa y contable para mejorar la operación de actividades en la asociación y evitar retrasos en la facturación de venta. 4. Contar con medios de transporte para evitar retrasos en la entrega de los productos. 5. Incrementar los puestos de trabajo, a través de una buena organización de la comercialización y recapitalización para la empresa. 6. Establecer estrategias administrativas para que la asociación no se vea perjudicada por presencia de cultivos ilícitos en la región, y por los precios de café en el mercado nacional e internacional. 7. Proponer al Proyecto NASA mecanismos que faciliten los movimientos financieros ante la ausencia de una cercana sucursal bancaria.	1. Adquirir tecnología moderna para ponerse a la par con la competencia. 2. Capacitar al personal de la asociación para evitar malos desempeños laborales. 3. Estructurar el organigrama y los manuales de funciones y procedimientos en la asociación para frenar la mala organización operativa de las actividades. 4. Implementar un Sistema de Control Interno para organizar la asociación, y así evitar los retrasos en la facturación de venta y en la entrega de productos. 5. Contar con personal idóneo bajo acuerdo de contratación laboral que tenga conocimiento suficiente para llevar a cabo labores específicas en la asociación. 6. Implementar estrategias de control interno para delegar funciones, mejorar la administración, y mejorar las señalizaciones en las instalaciones de la asociación.

Fuente: diseño por el autor

Para finalizar, luego de la observación y análisis actual de las áreas administrativas y contables de la Asociación SICEET para la ejecución del Sistema de Control Interno, se concluye que no ejerce un adecuado Sistema de Control Interno en el desarrollo de su objeto social, por ende, se recomienda la elaboración de:

- Un manual de funciones.
- Un manual de procedimientos.
- Sugerir políticas de control interno administrativo y contable.
- El personal administrativo sugiere que se les asesore para la elaboración de los contratos laborales, para el respectivo pago de salario y carga prestacional que hasta el momento no se cuenta.
- Plantear mejoramiento del organigrama para un mejor funcionamiento de la asociación.
- Si la factura que posee actualmente no cumple con los requisitos legales, plantear una factura que cumpla con las normas para la comercialización al por mayor a nivel nacional y a nivel internacional.
- Plantear una mejor organización de la estructura de la asociación.
- Servir de apoyo en las capacitaciones gerenciales y administrativas ya que el personal no cuenta con el nivel de estudio recomendado y las funciones las han aprendido a realizar de manera empírica.
- Se sugiere cambiar la visión, misión y objetivos, ya que se está apuntando a un nuevo mercado como es el internacional y diversidad de productos derivados del café.

3. DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO USADOS FRECUENTEMENTE PARA DETERMINAR EL MODELO MÁS ADECUADO PARA LA ASOCIACIÓN SICEET.

3.1. El control empresarial

El control organizacional ha surgido en dos vertientes: el enfoque anglosajón y el latín, los cuales tienen sus propios esquemas y filosofías. La vertiente anglosajona se originó a partir de la creación de sociedades mercantiles con el propósito de atender los intereses de las organizaciones privadas. Este modelo clásico de control está ligado al concepto de auditoría externa función originada por intereses privados para verificar la gestión administrativa y el correcto uso de los recursos a partir de la información que genera esta gestión, por ejemplo, la detección de fraudes mediante el análisis de las cifras contables para establecer su grado de razonabilidad. Mientras que la vertiente latina surge a partir de la necesidad de fiscalizar la estructura del Estado, en las etapas de transición de la barbarie a la civilización. Como lo menciona Ruiz (2001), la ejecución del control latino deriva del poder del Estado, está investida de autoridad y ejercicio de potestad de censura, hecho que lo tipifica como escuela autoritaria, con objetivos básico de vigilancia y castigo.

Pastor, como se citó en (Gomez, 2010), señala que el origen de la evolución del control interno se inició en países como Estados Unidos, Inglaterra y demás países del área anglosajona, los cuales emprendieron “la revolución de control interno” mediante estudios para perfeccionar las técnicas y procedimientos de la auditoria.

Además, el autor expone que en los años 1974 a 1978 la Cohen Commission propuso que anualmente las gerencias de las empresas reconocieran sus responsabilidades en la preparación de los estados financieros, respecto a los principios de contabilidad, sistema contable y control interno en consecuencia a las deficiencias importantes de control interno manifestadas por los auditores externos.

En vista de la importancia del control empresarial muchos autores han expuesto sus diferentes perspectivas, la mayoría de ellos han destacado la necesidad e importancia de este para las organizaciones. Por consiguiente, se hace una revisión bibliográfica de las diversas opiniones que han expuesto diferentes autores acerca del control empresarial.

3.1.1. Definición de Control

Cepeda (2002), define el control como la comprobación, intervención o inspección, el cual tiene como propósito final preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo, siempre con el objetivo de adquirir los resultados esperados.

Rivas (2011) define control como un factor clave de las organizaciones en el logro de los objetivos. Por lo tanto, debe ser oportuno, económico y tener una estructura orgánica, con el fin de obtener apropiadas decisiones administrativas en base a información confiable y regular el funcionamiento de las actividades operacionales que se desarrollan en la empresa.

Aguirre, como se citó en (Gomez, 2010), manifiesta que la administración y gestión de una empresa se fundamenta en: planificar, organizar, ejecutar y controlar. Sin embargo, estas funciones deben estar integradas porque se desarrollan en el ámbito de una misma unidad económica, se ejecutan por los mismos gestores y se interrelacionan entre sí, para una adecuada toma de decisiones.

En base a lo anterior, debido a la importancia del control organizacional, se enumerarán algunos conceptos de diferentes autores acerca del control interno.

3.1.2. Definición de Control Interno

Mejía (2005) enmarca la Ley 87 de 1993, la cual en su artículo primero define Control Interno como:

Un sistema está integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, procesos, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realice de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos (p.1).

Gómez (2010) referencia al manual de Registro de Economistas Auditores (REA) donde se define al control interno como el compuesto por la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa.

Nieto & Bustillo (2011) definen al control interno como el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

Cepeda (2002) menciona que el control interno incluye controles que se pueden considerar como contables o administrativos. Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros. Por otro lado, los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

Así mismo, el autor afirma que debe tenerse en cuenta que el Sistema de Control Interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional más bajo. Es decir, se trata de un mecanismo de apoyo gerencial, orientado hacia una meta o fin; pero no es un objetivo o un fin en sí mismo. Un adecuado SCI podrá

alertar oportunamente y reportar sobre el bajo rendimiento de una gestión, pero no podrá transformar o convertir una administración deficiente en una administración destacada. En este sentido, el control interno es sólo uno de los componentes básicos de la labor gerencial.

Por lo tanto, el Control Interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Hoy en día, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión. No hay control interno eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal y voluntad de realizar ajustes que se requieran cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o se estén logrando con derroche, sin orden, ni transparencia, sin cumplir las normas legales o los principios de eficiencia.

Este proceso de transformación implica mejoramiento de las organizaciones en:

- El establecimiento de una estructura flexible y dinámica que permita asumir los retos de la misión organizacional.
- El logro de una gestión administrativa y financiera comprometida con altos niveles de calidad y racionalidad en la utilización de recursos.
- Mayores y mejores niveles de productividad.
- Recurso humano motivado y capacitado, dispuesto a comprometerse con su organización.
- Diseño de sistemas de planeación, de información, operación, financieros, contables, control y seguimientos como apoyo a la nueva cultura organizacional.
- Tener al ciudadano (cliente) como el centro de atención, y la excelencia en la prestación de servicios.
- Simplificación de regulaciones excesivas e innecesarias.

- Transparencia y responsabilidad administrativa.

3.1.3. El Control Interno en la administración pública

Gómez (2010) manifiesta que en el siglo XX, más concreto en los años ochenta, debido al mal manejo de los recursos públicos que ocasionaban desequilibrios macroeconómicos y fiscales el tema de control toma un lugar importante en la agenda de los gobiernos y ante todo en los foros de discusión académicos.

Al verse inmerso ante esta cuestión de ineficiencia en el sector público la economía tuvo un desplazamiento fuerte hacia el sector privado de muchas de aquellas actividades que se desempeñaban desde el gobierno, acto que fue adoptado por Estados Unidos, el Reino Unido y casi todos los países desarrollados.

Núñez, como es citado en (Gomez, 2010), manifiesta que el principio de la transparencia es uno de los principios de la actividad económico-financiera que caracteriza el sector privado debido a que es una necesidad sobrebebida como consecuencia de la complejidad sobre todo de los mercados financieros y del conocido fenómeno de la globalización, en el sector público la transparencia y el control es inherente a su propia naturaleza.

Además, señala que la incorporación de sistemas de evaluación externos o dentro de la función de control interno de la organización, debe ser de carácter obligatoria ya que se trata de uno de los elementos clave a la hora de aportar la información y generar los incentivos indispensables para promover comportamientos organizativos eficientes.

Como ya se ha mencionado, la preocupación de la administración del sector Público en cuanto al control interno de las organizaciones ha aumentado en los últimos años. En cuanto a Colombia, la Ley 87 de 1993 por la cual se establecen las normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado. Por otro lado, se establece para el sector público como medida de control el Modelo Estándar de Control Interno más conocido como MECI.

En vista de que el control interno está compuesto por un conjunto de partes ordenadas e interrelacionadas con un fin o propósito determinado, a continuación, se realizará una revisión bibliográfica del Sistema de Control Interno.

3.2. El Control Interno como Sistema

Mejía (2005) analiza el control interno como un sistema, el cual lo divide en una estructura de tres subsistemas integrados e interrelacionados, que garantizan que la organización cumpla con su misión y objetivos trazados; éstos son: Subsistema de Control Estratégico, Subsistema de Control de Gestión y Subsistema de Evaluación a la Gestión.

- A. Control Estratégico:** Le provee a la organización un entorno favorable al control, brindándoles parámetros estratégicos que definen su operación y la protección de los recursos ante los posibles riesgos que los afecten. Por consiguiente, este subsistema se compone de: Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y Administración de Riesgos.
- B. Control de Gestión:** Se enfatiza en las acciones de los resultados, las metas y los objetivos, mediante el uso racional de los recursos, la estandarización de las operaciones, la generación de la información oportuna y confiable para la toma de decisiones, el cumplimiento de obligaciones legales, y el desarrollo de procesos de comunicación internos y externos. Por lo tanto, este subsistema se compone de: Actividades de Control, Información y Comunicación.
- C. Evaluación a la Gestión:** Se encarga de organizar las metodologías para realizar la autoevaluación del sistema de control y de la gestión de la organización, igualmente ejecuta mecanismos para la evaluación independiente. Asimismo, permite la configuración de acciones de corrección, mejoramiento y seguimiento por parte de todos los niveles administrativos, producto de las evaluaciones realizadas. Por consiguiente, este subsistema

está compuesto por: Autoevaluación, Evaluación Independiente y Planes de Mejoramiento.

Por otro lado, Cepeda (2002) concluye que la importancia y necesidad del Sistema de Control Interno se manifestó inicialmente en el sector privado, donde se reconoció que éste era fundamental e indispensable, en virtud del crecimiento de las organizaciones, el volumen de las operaciones, los niveles de riesgos y la complejidad de los sistemas de información.

Además, el autor expresa que en el sector público debido a las necesidades y conveniencias existe la obligación de implantar estos mecanismos y herramientas, ya que la reforma constitucional de 1991 estableció, en sus artículos 209 y 269, el deber de la administración pública de diseñar y aplicar métodos y procedimientos de control.

3.2.1. Objetivos del Sistema de Control Interno (SCI)

Para Gómez (2010), El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del SCI se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- **Control interno contable:** Proteger los recursos de la organización y asegurar la utilidad, oportuna y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar la organización.
- **Control interno administrativo:** Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas, además velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos para garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización. Por lo tanto, se deben

definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos y así lograr el desarrollo y el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

3.2.3. Elementos de Control Interno

Siguiendo con el autor, toda organización bajo la responsabilidad de sus directivos debe establecer, por lo menos, los siguientes aspectos que orientarán la aplicación del control interno:

- **La estructura organizativa:** Es la que define las áreas de responsabilidad, líneas de autoridad, canales de comunicación y niveles de jerarquía expresados en manuales y organigramas.
- **Las políticas y procedimientos operativos:** Se ve expresado en materia de compras, ventas, producción, gestión de inventarios, políticas de inversión, entre otros.
- **Políticas y procedimientos contables:** Se ve reflejado en todos los sistemas de información de la organización, incluyendo la contabilidad patrimonial básica, el control presupuestario, la estadística, entre otros.
- **Elementos de personal:** Son las normas de ambiente del personal en todos los niveles, con la actitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir con las obligaciones satisfactoriamente.
- **Elementos de supervisión:** Además de la autoevaluación de las operaciones y procedimientos que se deben realizar constantemente es factible realizar una auditoría independiente.

3.2.4. Características del Sistema de Control Interno (SCI)

- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.

- La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del SCI de la organización y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- No mide desviaciones; permite identificarlas.
- La auditoría interna es una medida de control y un elemento del SCI.

3.2.5. Principios del Control Interno

El ejercicio del control interno implica que éste se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales principios propuesto por la Ley 87 de 1993.

- El principio de igualdad consiste en que el SCI 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 sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
- El principio de eficiencia vela por la igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, además que la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo 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 de los objetivos y las metas de la organización.

- El principio de celeridad consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen 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 en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como acceso a la información.
- El principio de valoración de costos ambientales consiste en que la reducción al mínimo 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.

3.2.6. Tipos de control

- **El control gerencial:** Está orientado a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización.
- **El control contable:** Comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones.
- **El control administrativo u operativo:** Está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.
- **El control presupuestario:** Es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivos. Como uno de los

objetivos prioritarios de las empresas es alcanzar determinada rentabilidad, la eficiencia de la gestión, en relación con las desviaciones hacia esa rentabilidad se puede controlar recurriendo al control presupuestario.

- **El control de informática:** Está orientado a lograr el uso de la tecnología y la informática como herramienta de control; su objetivo será mantener controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones.

3.2.7. Procedimientos generalmente aceptados para mantener un buen control

- Delimitar responsabilidades.
- Segregar funciones de carácter incompatible.
- Dividir el procesamiento de cada transacción.
- Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- Hacer rotación de deberes.
- Dar instrucciones por escrito.
- Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- Evaluar los sistemas computarizados.
- Mantener orden y aseo.
- Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- Usar graficas de control.
- Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- Actualizar medidas de seguridad.
- Conservar en buen estado los documentos.
- Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- Definir objetivos y metas claras y alcanzables.

3.2.8. Responsabilidades del Control Interno

El control interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma que, para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Además, el SCI difiere entre organizaciones.

La responsabilidad por las actuaciones recae en el gerente y sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un SCI que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización.

El SCI debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones.

Responsabilidades específicas

- A. La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización.
- B. En cada área de la organización, el encargado de dirigirla debe ser el responsable de acuerdo con los niveles de autoridad y líneas de responsabilidad establecidos.
- C. La auditoría interna o la unidad de control interno correspondiente debe ser la encargada de evaluar de manera independiente el SCI de la organización, proponiéndole a la gerencia las recomendaciones para mejorarlo.

3.3. Diseño del Sistema de Control Interno (SCI)

Con base al texto de Gaviria (1994) es el gerente de la organización con ayuda de sus colaboradores quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y estatutario, el SCI que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización. Ante todo, el sistema de control interno no es un objetivo en sí mismo, por eso al momento de implementar el SCI se debe evaluar la relación de costo-beneficio ya que un excesivo control puede ser costoso y contraproducente, se debe evaluar el costo de cada componente del SCI con el beneficio general, los riesgos que reducen al mínimo y el impacto del cumplimiento de los objetivos de la organización,

El diseño del SCI debe comprender, entre otros, los siguientes aspectos:

- Organización de la función de control interno
- Plan de desarrollo de la función de control interno
- Procesos y procedimientos críticos. Formalización y documentación
- Plan de trabajo para la formalización y documentación de los demás procesos y procedimientos
- Mecanismos e instrumentos de control interno
- Mecanismos e instrumentos de reporte y seguimiento
- Plan de desarrollo de los manuales de control interno por áreas.

3.3.1. El control y el proceso administrativo

Un SCI se podrá implantar apropiadamente y se mantendrá, si las demás funciones del proceso administrativo se encuentren operando de manera correcta, en específicamente en los siguientes factores:

A. La estructura organizacional

Antes de iniciar el diseño y montaje de un SCI, es necesario revisar cuidadosamente la estructura organizacional, haciendo las reformas y los ajustes que sean pertinentes para lograr los siguientes objetivos:

- Que la estructura manifieste claramente los procesos básicos de la organización, como son la asignación de las áreas responsables la jerarquía que corresponde a la importancia de sus funciones.
- Que la distribución interna de las áreas básicas tenga la consistencia y transparencia que se requiere para que sus cabezas puedan asumir plenamente la responsabilidad por los resultados de su propia gestión.
- Que la estructura de la organización no contemple funciones ajenas a su objeto social.

B. Racionalización de trámites

La racionalización de trámites es una de las actividades más útil para una organización la cual le permite mejorar su eficacia y eficiencia. Permitiéndole de esta manera, tener el control ya que le accede simplificar los procesos y las operaciones, y le permite a la administración concentrar sus esfuerzos en los aspectos realmente importantes de su gestión. Por lo tanto, como mínimo se debe:

- Eliminar trámites innecesarios, repetidos o superfluos que no agreguen valor ni prevengan o disminuyan riesgos;
- Simplificar y mejorar los tramites que resulten indispensables o significativos para ejercer una función o defender un derecho.
- la concentración de trámites que por su naturaleza lo permitan.

C. Formalización y documentación de los procesos y procedimientos

Una de las mayores dificultades que frecuentemente enfrentan las organizaciones es la ausencia de métodos manuales de funciones y procedimientos documentados y actualizados. De tal manera, al no existir documentación, la memoria organizacional se concentra en cabeza de individuos aislados y se abre la posibilidad de que el desarrollo de un proceso cualquiera sea susceptible de interpretaciones diversas.

La razón por la cual se presenta esta situación descrita tan frecuentemente es porque las áreas no perciben el problema como propio. Se piensa que el control interno es responsabilidad de una oficina que lleva este nombre. Por otra parte, la formalización y documentación de los procesos y procedimientos es percibida por las áreas como una actividad poco rentable para ellas, por cuanto deben gastar tiempo en dar información sin recibir nada a cambio.

D. Parámetros generales en la redacción de manuales

En la redacción de manuales de funciones y procedimientos se deben tener en cuenta, de manera especial, los siguientes parámetros:

- El plan de organización es decir el organigrama
- Los métodos y procedimientos
- La definición de qué es un manual de funciones y procedimientos
- Las técnicas de simplificación del trabajo.

El organigrama refleja la dimensión de la organización, define el número de cargos y la especialidad de estos, y la estructura mediante la cual el control interno reporta toda la estrategia de control.

Una de las técnicas administrativas son los manuales de funciones y procedimientos el cual le sirve de guía a los interrogantes de la organización y de referencia para estructurar las auditorías. Para facilitar la respuesta a los interrogantes de dirección,

cada organización debe establecer métodos o técnicas de procedimientos, flujogramas e indicadores de comparación y medición de resultados.

Además, el manual de funciones y procedimientos es el texto mediante el cual cada organización, según su estructura orgánica, su misión y recursos, define la jerarquía de los cargos, determina objetivamente las funciones y establece métodos y procedimientos técnicos para alcanzar sus objetivos. Por otro lado, sirve como guía para la realización de las actividades, detallando paso a paso los patrones para la ejecución de tareas; se optimizan las actividades, se evita la sobrecarga de trabajo, la duplicidad de funciones y facilita la coordinación entre dependencias.

E. Integración de los procesos de planeación y presupuesto

Desde el punto de vista de la organización, lo que verdaderamente importa es el logro de las metas organizacionales y no el cumplimiento aislado de los compromisos de las áreas, puesto que casi en cualquier organización hay una interrelación estrecha en el trabajo de las áreas y es necesario que sus metas se definan no con base en sus condiciones particulares sino en función de la integración requerida para maximizar el rendimiento organizacional.

Por una parte, la unificación de los procesos de planeación y programación presupuestal debe estar de tal manera que los planes operativos anuales que están reflejados en el presupuesto sean consistentes con los objetivos y las metas institucionales a mediano y largo plazo. Esta labor; por la otra, es una función de planeación fuerte, capaz de conciliar los intereses de las áreas con los objetivos y las metas de la organización como un todo, realizando los ajustes y complementos necesarios para lograr que el producto final sea mayor que la suma simple de las partes

F. Control de gestión y evaluación del desempeño

El éxito relativo, que pueda tener el sistema de gestión del control que se implanten en algunas organizaciones en muchos casos depende de la evaluación del desempeño del personal, a través del cual se utiliza efectivamente el producto de los sistemas de control para premiar los responsables, cuando los resultados son buenos o para penalizarlos, en el caso contrario, más que los recursos invertidos.

Pero, cuando un sistema de control tiene como fundamento medir resultados ya sean buenos o malos sobre las personas responsables, el sistema de control pierde su razón de ser y, lógicamente, se desacredita la importancia del SCI. En este caso, los empleados responsables de las áreas perciben correctamente que el sistema no cumple ningún propósito y que, por ende, cualquier tiempo y esfuerzo dedicado a él no deja de ser un formalismo inocuo. La institucionalización del SCI debe dar una misión a la organización, haciendo claridad en que, una vez agotada la etapa de transición, los resultados de la gestión de los individuos y las áreas no serán indiferentes para la administración de la organización.

3.4. Modelos de control interno más comunes

3.4.1. El Modelo COCO

El Modelo COCO (Criteria of Control), de acuerdo con Gómez (2010), fue publicado por el instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA) en 1995 en Canadá. Además, Rivas (2011) lo califica como uno de los modelos más comunes del control interno, la base en la cual se fundamenta es una revisión profunda que realizó el Comité de Críticos de Control de Canadá sobre el reporte del Modelo COSO con el fin de hallar un modelo más sencillo y comprensible dada las dificultades que se encontraron las empresas en la aplicación del COSO, cabe añadir de que este modelo COCO fue publicado tres años más tarde que COSO.

Por otro lado, el autor aclara que el Modelo COCO simplifica los conceptos y el lenguaje para que sea accesible a cualquier empleado y así hacer posible el alcance del control en cualquier nivel de la organización.

3.4.1.1. Elementos del Modelo COCO

De acuerdo con Estupiñán, citado por (Rivas, 2011), la estructura del control interno propuesta por el modelo COCO plantea que el control comprende los elementos de una organización que, tomados en conjunto, apoyan al personal en el logro de sus objetivos organizacionales los cuales se ubican en las siguientes categorías generales:

A. Efectividad y eficiencia de las operaciones: Incluye objetivos relacionados con metas de la organización de:

- Los servicios al cliente.
- La salvaguarda y uso eficiente de recursos.
- Del cumplimiento de obligaciones sociales.
- De la protección de recursos contra pérdida o uso indebido.

B. Confiabilidad de los reportes financieros internos y externos: Esta categoría incluye el adecuado mantenimiento de registros contables, información confiable para uso de la organización y la publicada para información de terceros y protección de los registros contra accesos indebidos.

C. Cumplimiento de leyes, disposiciones y políticas internas: En esta definición del control se entiende que el mismo conlleva la responsabilidad de identificar y reducir los riesgos, con mayor énfasis en aquellos que pudieran afectar la viabilidad y éxito de la organización, como:

- Deficiente capacidad para identificar y explotar oportunidades. Deficiente capacidad para responder a riesgos inesperados.

- Ausencia de información definitiva e indicadores confiables para la toma de decisiones.

D. Evaluación de los riesgos: Todas las organizaciones se enfrentan a riesgos, los cuales afectan la posibilidad de la organización de competir para mantener su poder financiero y la calidad de los productos y servicios. Para la aplicación de este modelo se hace necesario incursionar de manera detallada en los criterios seguidos en la ponderación de la importancia de las diversas operaciones que realiza la organización y en la eficacia de los controles, para lograr alcanzar este objetivo es necesario tomar como orientación los elementos de control interno que, para tales efectos, se pueden adoptar los propuestos en el marco de control interno del modelo Gómez (2010) señala que este modelo busca proporcionar un entendimiento de control y facilitar en entendimiento que se generan por el cambio las cuales pueden ser:

- El impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizativas.
- Eficiencia de informar públicamente a cerca de la eficacia del control.
- Las autoridades han establecido controles con el fin de proteger los intereses de los accionistas.

3.4.1.2. Objetivo del Modelo COCO

Rivas (2011) manifiesta que el objetivo de este Modelo Canadiense es, en vez de conceptualizar al proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados crea un marco de referencia a través de 20 criterios generales los cuales conforman cuatro etapas que le permitiera a todo el personal de la organización poderlos usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control. Es decir, este Modelo “desarrolla lineamientos generales para el diseño, implementación, evaluación y reportes sobre estructuras de control en una organización” (p.127).

3.4.1.3. Etapas del Modelo COCO

Estupiñán, como es citado en (Rivas, 2011), expone que el Modelo COCO busca facilitar el entendimiento del control y ayudar a adaptar el impacto del cambio por ejemplo las tendencias de la tecnología y el recorte a las estructuras organizacionales, a través de mecanismos para establecer controles con el fin de proteger los intereses de los accionistas.

Por lo tanto, Fernández citado por (Rivas, 2011), hace la siguiente categorización de los 20 criterios que prevé el modelo COCO, los cuales están agrupados en cuatro etapas: Objetivos; Compromiso; Aptitud; Evaluación y Aprendizaje.

Primera etapa: Propósito

- Los objetivos deben ser comunicados
- Los riesgos internos y externos que pudieran afectar el logro de los objetivos deben ser identificados y debidamente analizados.
- Deben ser comunicadas y practicadas las políticas establecidas para apoyar el logro de los objetivos,
- Deben ser establecidos los planes y objetivos e incluir metas, parámetros e indicadores que permitan medir el desempeño.

Segunda etapa: Compromiso

- Los valores éticos de la organización deben ser establecido y comunicados a todos sus miembros.
- Las políticas y prácticas de recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos y al logro de los objetivos de la organización.
- La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos, de tal manera que el proceso de toma de decisiones sea llevado a cabo por el personal apropiado.
- Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información

Tercera etapa: Aptitud

- El personal debe tener conocimientos, habilidades y las herramientas necesarias para desempeñar sus labores encaminadas al logro de los objetivos organizacionales.
- El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización. Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de los objetivos organizacionales.
- Deben ser coordinadas las decisiones y acciones de las diferentes partes de la organización
- Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

Cuarta etapa: Evaluación y Aprendizaje

- Se debe supervisar el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la evaluación de los objetivos.
- El desempeño debe ser evaluado tomando como punto de partida las metas e indicadores preestablecidos.
- Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.
- El sistema de información debe ser evaluado en la medida en que cambien los objetivos y se precisen las deficiencias de información.
- Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados.
- Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

El autor concluye que el modelo COCO requiere de creatividad para su interpretación y aplicación y así adaptarlo a las necesidades de su propio interés, además es una buena base como referencia para desarrollar un modelo propio que cumpla con los requerimientos deseado.

3.4.2. El Modelo COSO

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) fue conformado en 1985 en Estados Unidos con la finalidad de proporcionar un liderazgo innovador a través del desarrollo de marcos y orientaciones generales sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la prevención del fraude (COSO, s.f.). De esta manera, mediante la conformación de este comité se pretende mejorar el desempeño organizacional, la supervisión, y la reducción del riesgo de fraude en las organizaciones.

Este Comité está conformado por cinco instituciones representativas en Estados Unidos en el campo de la contabilidad, las finanzas y la auditoría interna:

- A. American Accounting Association (AAA) – Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos
- B. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) – Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados.
- C. Financial Executive Institute (FEI) – Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.
- D. Institute of Internal Auditors (IIA) – Instituto de Auditores Internos.
- E. Institute of Management Accountants (IMA) – Instituto de Contadores Empresariales

En el mundo empresarial, el Control Interno no abarcaba con el mismo significado en todo el mundo, por lo que existía una gran variedad de definiciones e interpretaciones a fin de diseñar, mantener y evaluar controles efectivos y eficientes. Por lo tanto, de acuerdo a (Gonzales, s.f.) en septiembre de 1992 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, emitió el informe *Internal Control - Integrated Framework* (Marco Integrado de Control Interno, COSO I), con el propósito de establecer una definición común de control interno y así facilitar una guía para la creación y el mejoramiento de la estructura del control interno en las entidades.

El Marco Integrado de Control Interno fue publicado principalmente para las empresas de los Estados Unidos, no obstante, ha sido aceptado y utilizado por numerosos países y empresas de todo el mundo. Siguiendo con el autor, la elaboración de este Marco permitió facilitar a las empresas los procesos de evaluación y mejoramiento continuo de sus sistemas de control interno, también ha sido incorporado en las políticas y regulaciones para que las empresas mejoren sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos planteados.

Como resultado, de acuerdo a (Gonzales, s.f.), el Informe COSO define el Control Interno como un proceso efectuado por la administración y el resto del personal de una organización, diseñado con el fin de aportar un grado de seguridad razonable en la entidad.

Por otro lado, Mantilla (2010) se refiere al control interno como un proceso continuo, es decir un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo, un proceso que involucra todas las actividades de la empresa, con el objetivo de proporcionar una seguridad razonable en las organizaciones. Además, siguiendo con el autor, el control interno no solo se refiere a un conjunto de manuales, procedimientos y políticas, sino que debe llevarse a cabo por todas las personas de los diferentes niveles de la organización, es decir, involucra también al recurso humano.

Por otro lado, de acuerdo con (Gonzales, s.f.), el Marco Integrado de Control Interno está orientado a la consecución de tres categorías de objetivos:

- **Operativos:** Referentes a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluido la protección de los activos de la entidad frente a posibles pérdidas.
- **Información:** Preparación de reportes para uso de la organización y los accionistas, teniendo en cuenta la veracidad, oportunidad y transparencia.
- **Cumplimiento:** Leyes y regulaciones a las que está sujeta la organización.

De esta manera, en el Informe COSO destaca la importancia de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan la trascendencia del control interno, ya que de acuerdo con Álvarez y Quizhpi (2010), constituye una herramienta útil para

que la administración dirija su gestión y obtenga una seguridad razonable de que las actividades se están conduciendo al logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, Bertani, Polesello, Mendoza, & Troila (2014) señalan que el Informe COSO pretende que ante cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel empresarial como académico, se mantengan una referencia conceptual común, dado que antes de la aplicación de este informe era complejo, debido a la diversidad de definiciones y conceptos que han existido sobre el control interno.

3.4.2.1. Componentes del COSO I

El informe COSO I está compuesto por cinco componentes que permiten explicar el desarrollo del Control Interno en una organización, por lo que también serán abarcados en el Informe COSO II.

- A. Ambiente de control
- B. Evaluación del riesgo
- C. Actividades de control
- D. Sistemas de Información y comunicación
- E. Supervisión general y monitoreo

3.4.2.2. El Informe COSO II

Con el paso del tiempo, la complejidad del riesgo se incrementaba y ocasionaba que los ejecutivos se vieran forzados a mejorar su conocimiento y supervisión acerca de la gestión de riesgos en las organizaciones (COSO, s.f.). Por lo tanto, siguiendo a Bertani et al., (2014), debido al aumento de la preocupación por evaluar y mejorar el proceso de administración del riesgo, en enero de 2001 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) inició un proyecto mediante el cual se desarrolló un marco enfocado en la administración integral de riesgos con el propósito de mejorar la identificación, evaluación y la gestión integral del riesgo.

Por lo tanto, a finales de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, el proyecto culminó con la publicación del Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO ERM o COSO II)

Siguiendo con Bertani et al., (2014), mediante este Marco Integrado de Administración de Riesgos Empresariales se amplía el concepto de control interno, y se proporciona un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo junto con la necesidad que las organizaciones mejoren su enfoque de gestión de riesgos para satisfacer las demandas de un entorno empresarial en evolución. Este nuevo enfoque no sustituye al COSO I, sino que lo incorpora como parte de él, debido a que permite a las empresas mejorar sus prácticas de control interno y de esta manera poder encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

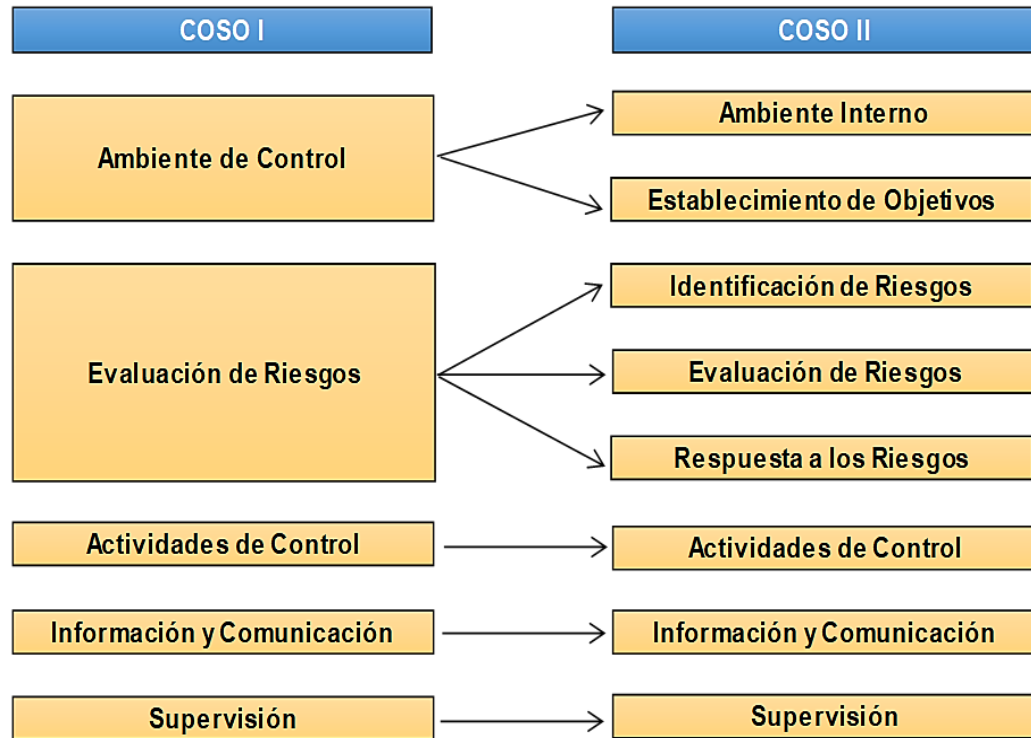
De acuerdo con Ambrosone (2007), dentro del Informe COSO II se encuentran las siguientes categorías, las cuales están directamente relacionadas con las diferentes necesidades de las entidades:

- **Estrategia:** Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad.
- **Operaciones:** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- **Información:** Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

3.4.2.3. Comparativa Componentes COSO I y COSO II

Siguiendo con el autor, el Marco Integrado de Administración de Riesgos Empresariales (COSO ERM) está conformada por ocho componentes relacionados entre sí.

Ilustración 4. Relación del modelo COSO I vs COSO II



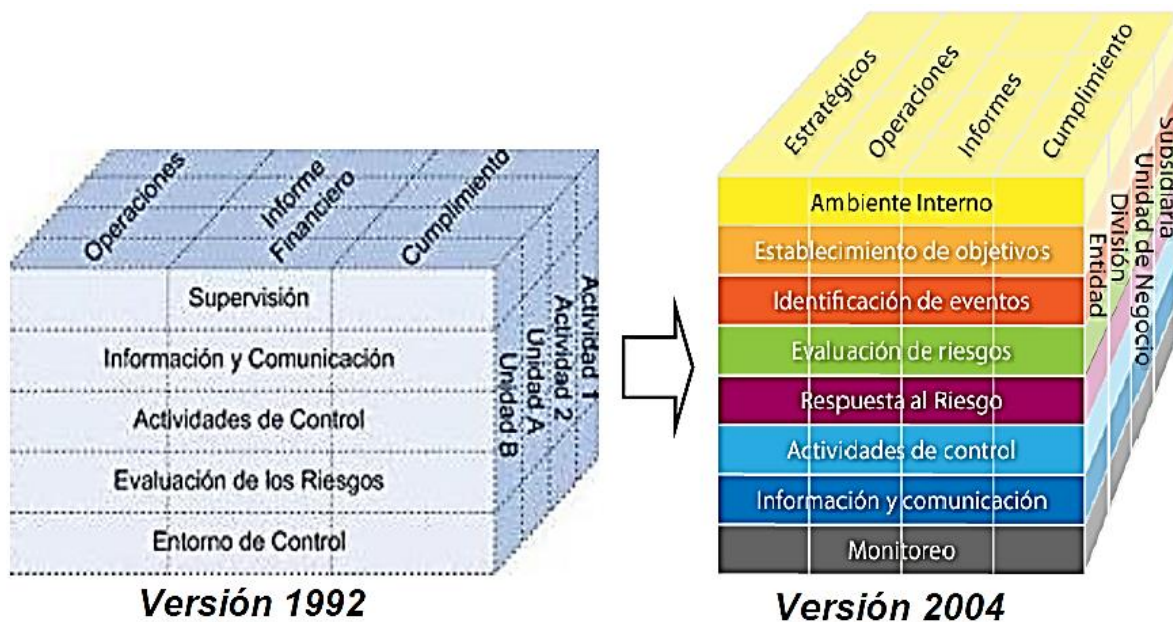
Tomado de: COSO I Y COSO II UNA PROPUESTA INTEGRADA

- **Ambiente interno:** Establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.
- **Establecimiento de objetivos:** La empresa debe tener una meta clara u objetivos que se alineen con la visión y misión, siempre teniendo en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa.
- **Identificación de eventos:** Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades, con el fin de que las empresas los puedan enfrentar y proveer de la mejor forma posible.

- **Evaluación de riesgos:** Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.
- **Respuesta al riesgo:** La dirección selecciona las posibles respuestas (evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos) desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- **Actividades de control:** Referente a las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.
- **Información y comunicación:** La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.
- **Supervisión:** La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

3.4.2.4. Evolución de los Componentes

Ilustración 5. Comparación modelo COSO ver. 1992 y COSO ver. 2004



Tomado de: COSO I Y COSO II UNA PROPUESTA INTEGRADA

Tabla 3. Resumen COSO I vs COSO II

	COSO I	COSO II
Título	Marco Integrado de Control Interno	Marco Integrado de Administración de Riesgo Empresarial
Antecedentes	Creado en E.E.U.U. 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)	Creado en E.E.U.U. 2004 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)
Finalidad	Facilitar un modelo en base al cual las entidades evalúen sus	Ampliar el concepto de control interno a través de la identificación,

	sistemas de control interno y decidan cómo mejorarlos. Por otro lado, integrar los diversos conceptos de control interno dentro de un marco en el que se pueda establecer una definición común e identificar los componentes de control.	evaluación y gestión integral de riesgo. Extender la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades.
Objetivos	1. Eficacia y eficiencia de las operaciones. 2. Fiabilidad de la información financiera. 3. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables	1. Objetivos estratégicos 2. Eficacia y eficiencia de las operaciones. 3. Fiabilidad de la información financiera. 4. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables
Componentes	1. Ambiente de control. 2. Evaluación de riesgos. 3. Actividades de control. 4. Información y comunicación. 5. Supervisión.	1. Ambiente interno 2. Establecimiento de objetivos 3. Identificación de riesgos 4. Evaluación de riesgos 5. Respuesta a los riesgos 6. Actividades de control 7. Información y comunicación 8. Supervisión

Fuente: diseño por el autor

3.4.2.5. Marco Integrado COSO III

Teniendo en cuenta los grandes cambios que ha tenido la industria y los avances tecnológicos de un mundo globalizado, en mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III). Según (Gonzales, s.f.), se trata de una versión actualizada que permite que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios; el cumplimiento de los objetivos de la empresa; la mitigación de los riesgos a un nivel aceptable; y el apoyo a la toma de decisiones.

Este marco cuenta con los siguientes objetivos:

- Aclarar los requerimientos del control interno
- Actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos.
- Ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes.

Algunos de los factores más relevantes que contribuyeron a la actualización del Marco Integrado de Control Interno son:

- Variación de los modelos de negocio como consecuencia de la globalización.
- Mayor necesidad de información a nivel interno debido a los entornos cambiantes.
- Incremento del número y complejidad de las normativas aplicables al mundo empresarial a nivel internacional.
- Nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencias de los gestores de las organizaciones.
- Incremento de las expectativas de los grupos de interés (inversores, reguladores) en la prevención y detección del fraude.
- Aumento del uso de las nuevas tecnologías, y su desarrollo constante.
- Exigencias en la fiabilidad de la información reportada.

De acuerdo con (Gonzales, s.f.), este Marco Integrado de Control Interno establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

- A. Objetivos operativos:** Estos objetivos se relacionan con el cumplimiento de la misión y visión de la entidad. Además, deben reflejar el entorno empresarial, industrial y económico en que se involucra la entidad; influir en el mejoramiento del desempeño financiero, la productividad, la calidad, las prácticas ambientales, y la innovación y satisfacción de empleados y clientes.
- B. Objetivos de información:** Estos objetivos se refieren a la preparación de reportes para uso de la organización y los accionistas. Estos reportes relacionan la información financiera y no financiera interna y externa que abarcan aspectos de confiabilidad, oportunidad y transparencia. La presentación de informes a nivel externo da respuesta a las regulaciones y normativas establecidas y a las solicitudes de los grupos de interés. Por otra parte, los informes a nivel interno atienden a las necesidades al interior de la organización tales como: la estrategia de la entidad, plan operativo y desempeño.
- C. Objetivos de cumplimiento:** Están relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. La entidad debe desarrollar sus actividades en función de las leyes y normas específicas.

3.4.2.6. Principales cambios del Modelo COSO 2013

Dentro de los principales cambios que trae consigo el Modelo COSO III, mantiene la definición de Control Interno y los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el fin de facilitar el uso y su aplicación en las empresas.

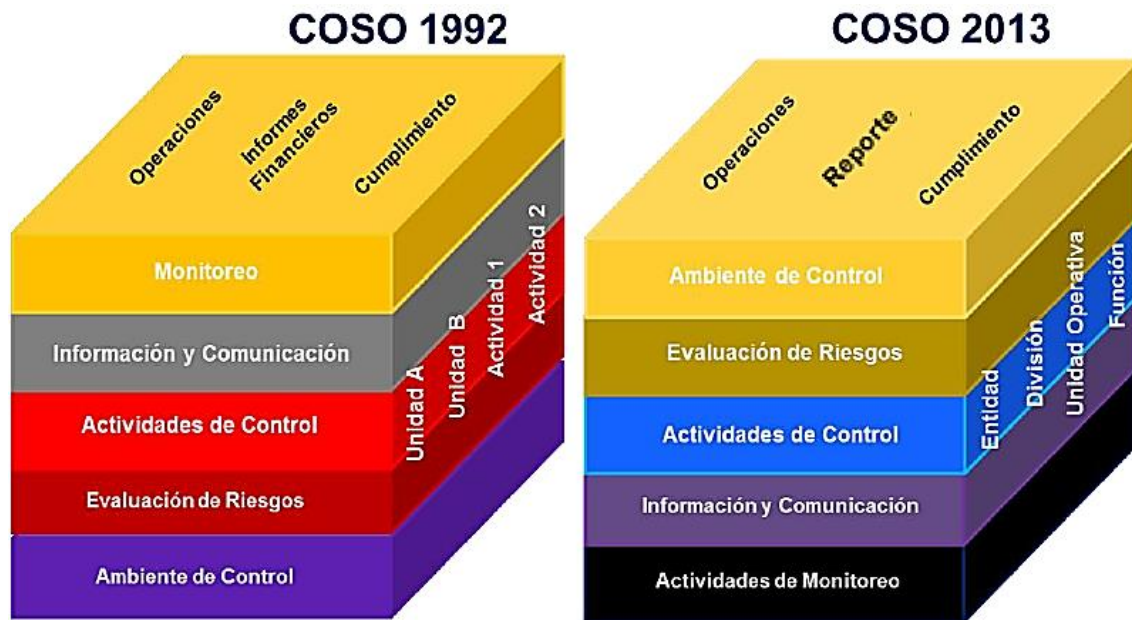
De acuerdo con el documento COSO de la firma Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2015) establece que:

Mediante esta actualización, el Modelo COSO propone desarrollar el marco original, empleando "principios" y "puntos de interés" con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo (p.7).

Por otra parte, este modelo propone desarrollar el marco original mediante:

- Inclusión de diecisiete principios de control que representan el elemento fundamental asociados a cada componente del control y que estos deben de estar operando en forma conjunta.
- Proporciona "puntos de enfoque", o características importantes de los principios; al tiempo que reconoce que el diseño y la implementación de controles relevantes para cada principio y componente, requiere de juicio y serán diferentes de acuerdo a la organización.
- Responsabiliza a la administración quien deberá asegurar que cada uno de los componentes y principios relevantes del control interno deben estar presente y en funcionamiento con el fin de contar con un sistema eficaz de control interno.
- Una deficiencia importante en un componente o principio de control no se puede mitigar con eficacia por la función de otros componentes y principios de control.

Ilustración 6.Comparación COSO I vs COSO III



Tomado de: COSO I Y COSO II UNA PROPUESTA INTEGRADA

Siguiendo con el autor, el modelo de control interno COSO 2013 está compuesto por los cinco componentes establecidos en el marco anterior, además se deberá considerar 17 principios que presentan las características fundamentales de cada componente para el establecimiento de un efectivo Sistema de Control Interno.

Ambiente de control

1. La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.
2. El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.
3. La Administración establece, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
4. La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.

5. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.

Evaluación de riesgos

6. La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.
7. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.
8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de control

10. La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
11. La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.

Sistemas de información

13. La organización obtiene y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.

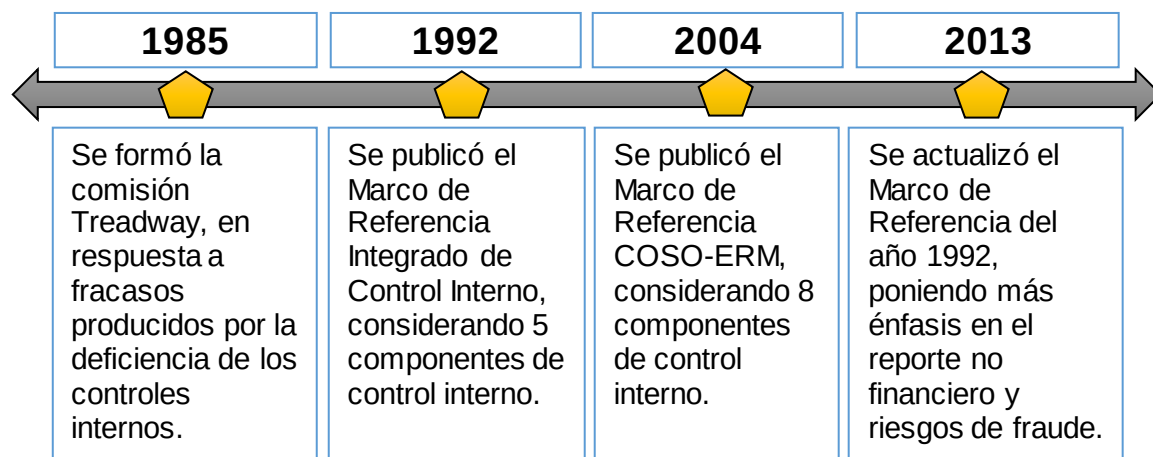
15. La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.

Supervisión del sistema de control - Monitoreo

16. La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.
17. La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.

3.4.2.7. Evolución del Marco COSO

Ilustración 7. Evolución del Marco COSO



Tomado de: Documento Deloitte

De acuerdo con Cotaña (2015), las razones por las cuales ha cambiado el Marco COSO en los últimos años se debe en primera instancia a la globalización de los mercados y de las operaciones, además de los cambios en los modelos de negocio;

la evolución de los sistemas de información; las recurrentes necesidades de prevención e identificación de fraude; las mayores expectativas por la competencia y la responsabilidad profesional; además de las leyes, regulaciones y normas en el mundo empresarial.

Luego de analizar modelos de control interno COCO y COSO I, II, III, se llega a la conclusión de que el modelo de control interno que llena las expectativas de la Asociación SICEET es el modelo de control interno COSO III. Una de las causas por el cual se elige este modelo es porque cumple con la normatividad vigente. Como es de conocimiento, en Colombia la normatividad es muy versátil, por lo tanto, al implementar este modelo de control interno le permite a la Asociación SICEET a través de sus cinco componentes tener organización y control de la asociación tanto del área administrativa y contable.

Cabe señalar que la Asociación SICEET no cuenta con un Modelo de Control Interno, por lo tanto, mediante la adaptación y aplicación del modelo COSO III le permitirá a la asociación acceder al desarrollo y crecimiento en el mercado de forma oportuna.

Cabe resaltar que el modelo COSO III se caracteriza por identificar los riesgos, por tal motivo siendo la Asociación SICEET una organización que se dedica a la comercialización, este modelo le permitirá controlar los movimientos financieros e identificar y prevenir fraudes de la organización. Al igual que la organización, identificación, evaluación y control de los riesgos que sea expuesta tanto a niveles internos como externos.

Por otro lado, Cepeda (2002) resalta que el Sistema de Control Interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización. Lo primordial de un sistema de control interno es la organización de la empresa, en consecuencia, el modelo COSO III dentro del componente de ambiente de control reconoce los lineamientos que se deben llevar a cabo, como la

importancia de establecer la estructura, la autoridad y la responsabilidad de las áreas, siendo de gran relevancia en primer lugar el organigrama, continuando con los manuales de procesos y de procedimientos, y las políticas administrativas y contables, los cuales son importantes tenerlos en forma física para un mayor cumplimiento de éstos.

En el modelo COSO III para compensar el componente de ambiente de control continua con dos componentes que son *evaluación de riesgos y actividades de control*. Es importante mencionar que el desarrollo y crecimiento de una empresa está reflejado en estipular metas claras a través de la especificación de objetivos y velar por el cumplimiento de estos. Por tal razón, el modelo COSO III especifica que se debe identificar, analizar y valorar los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse, asimismo identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno, por lo tanto, la organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.

Además, el modelo COSO III tiene el componente *Sistemas de información* el cual le permite a la organización obtener y usar información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. Por otro lado, está el componente *Supervisión del sistema de control – Monitoreo* donde le permite a la organización seleccionar, desarrollar y realizar evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando y en los casos de deficiencias en el control interno tomar las acciones correctivas adecuadas a aquellos grupos responsables incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración.

Por estas razones se elige el modelo COSO III ya que cubre todas las áreas de la empresa y le permite a la Asociación SICEET que las actividades estén interrelacionadas dándole el cumplimiento a los objetivos establecidos. Además, la organización contaría con información clara y oportuna para la toma de decisiones que contribuyan a la aplicación y control del Sistema de Control Interno.

4. DISEÑO DE UN MODELO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA FACILITAR A LA ASOCIACIÓN EL DIRECCIONAMIENTO DE LAS FUNCIONES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS ORGANIZACIONALES

Con referencia al Sistema de Control Interno, Plasencia (2010) lo simplifica en dos partes; “Control Interno” a modo de un plan de organización como método y medida de coordinación acordados con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales instauradas. En cuanto al “Sistema”, aclara el autor, que se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas, es decir en concreto hace todo el funcionamiento de una empresa. Por lo tanto, en base al diagnóstico interno realizado a la asociación SICEET, se hallaron una serie de falencias en su estructura organizacional, ocasionando que la empresa afronte interrupciones en sus actividades diarias y por ende en su crecimiento y desarrollo organizacional.

Por consiguiente, partiendo de la importancia de un organigrama para la empresa y a pesar de que la Asociación SICEET cuenta con un organigrama el cual está constituido por órganos, éste no cumple con las expectativas organizacionales, ya que no es claro y además le falta la parte administrativa de la asociación. Por otro lado, no cuentan con un manual de funciones, los lineamientos son de forma verbal, y en cuanto al manual de procedimientos la gran mayoría de los procesos se realizan de forma empírica. En vista de la necesidad de un Sistema de Control Interno en la asociación se sugiere la siguiente estructura: un organigrama que le permita delimitar los cargos de las áreas de trabajo; un manual de funciones en el que se especifique las responsabilidades y un manual de procedimientos que aclare los pasos a seguir dentro de los procesos y no debe faltar las políticas administrativas en la que se establezcan las directrices a la Asociación SICEET.

4.1. Diseño del organigrama para el Sistema de Control Interno de la Asociación SICEET

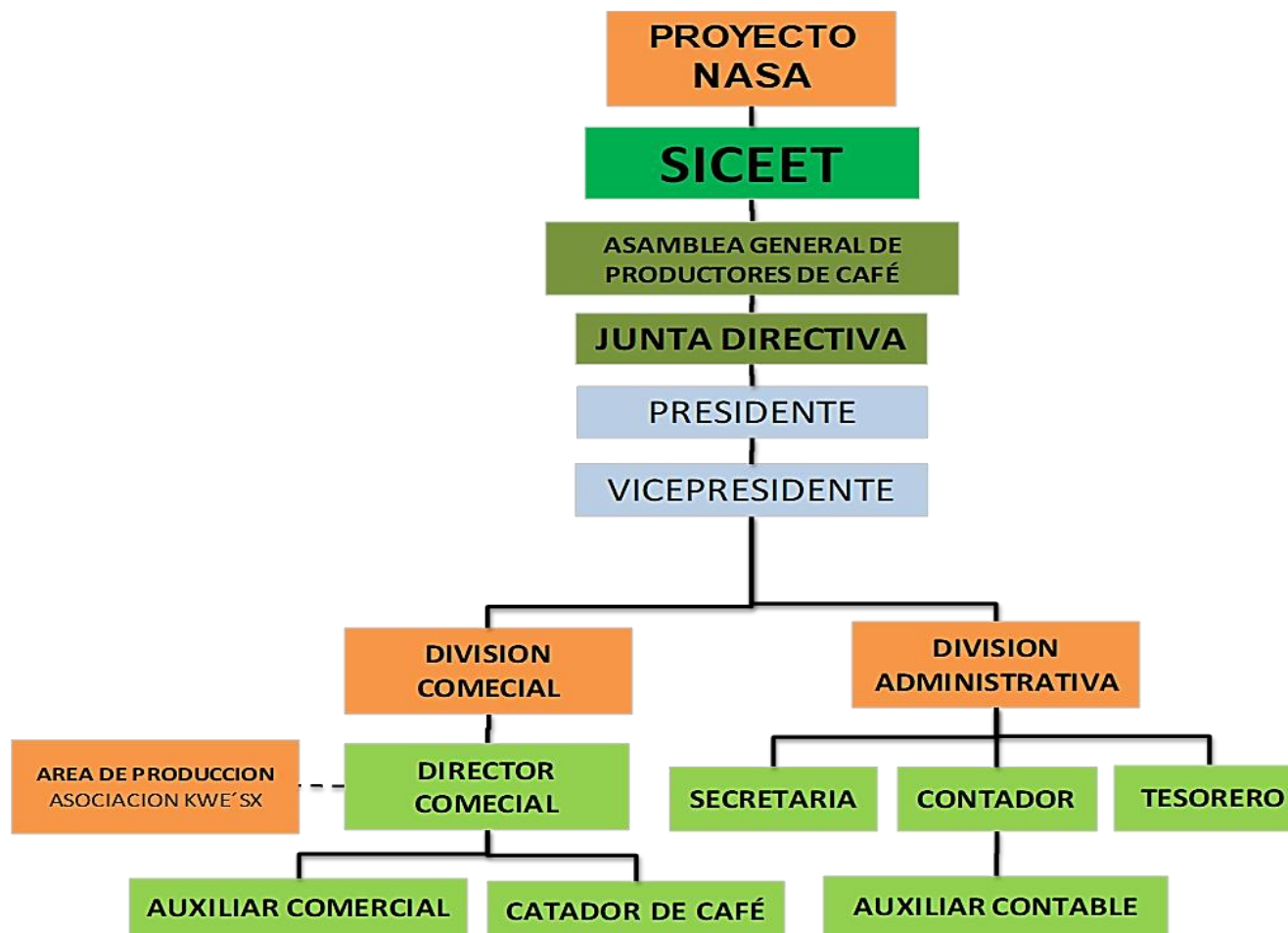
De acuerdo con Stoner, citado por Bustos & Condega (2015), define que un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las áreas departamentales y, en algunos casos, las personas que la dirigen hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y de competencia de vigor en la organización.

En otras palabras, el organigrama desempeña un papel informativo presentando de forma gráfica todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos, además, facilita el cumplimiento de funciones y deberes de manera eficiente y eficaz para dar alcance a los objetivos de la organización. Un organigrama está dividido en departamentos o áreas, en el cual por lo general hay una persona a la cabeza, efectuando el papel de coordinador quien está encargado de verla por la dirección y gestión de las actividades de la empresa.

Dicho esto, la asociación SICEET debe contar con personal responsable con sentido de pertenecía y capacitado para atender las áreas. Absolutamente todo el personal que labore en la asociación debe de estar enterado de la estructura organizacional y ser capacitado en todo lo que lo que le concierne. A continuación, se plantea un organigrama en el que presenta las áreas y su jerarquía de las siguientes áreas; Comercialización y Administrativa.

ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACIÓN INDÍGENA DE CAFICULTORES ESPECIALES ECLÓGICOS DE TORIBÍO

Ilustración 8. Propuesta Organigrama Asociación SICEET



Fuente: Diseño del Autor

- **Proyecto NASA:** Es el techo jurídico de la organización en el que se encuentra el representante legal. Además, el tesorero y el Contador Público de esta organización son encargados de direccionar y asesorar la Asociación SICEET en las políticas de su proceso de comercialización de café procesado y en pasilla.
- **Asamblea general:** Está conformada por los socios y es el máximo órgano de la administración de la SICEET y sus decisiones son de carácter obligatoria para sus asociados y áreas de trabajo. Dentro de sus funciones esta establecer las políticas y estrategias generales de la organización, nombrar los integrantes de la junta directiva y hacer veeduría de todos los procesos que realiza la organización SICEET.
- **Junta directiva:** Su función es velar en que se cumplan lo establecido en la asociación y dirigir todas las actividades relacionadas con la administración de la SICEET, encaminadas al buen funcionamiento de la asociación, en ella se encuentra el tesorero, el secretario general, el fiscal y el presidente y también coordinador
- **División comercial:** El Director comercial es la máxima autoridad de esta área y tiene a cargo un auxiliar comercial y el catador de café, que en trabajo conjunto se encargan de todas las actividades relacionadas con la compra y venta de café que es el principal objeto social de la asociación SICEET
- **División administrativa:** Esta área está a cargo del presidente y está conformada por el Auxiliar contable, en Tesorero interno y Tesorero del Proyecto NASA (encargado de firmar los desembolsos de la cuenta bancaria que tiene la Asociación SICEET con el proyecto NASA), el Contador Público del proyecto NASA (se encarga de toda la contabilidad de la Asociación SICEET con apoyo del auxiliar contable de la SICEET). En general esta área tiene como función gestionar recursos y por ende su funcionamiento, adicional cumplir y velar por que se cumpla el control interno.

4.2. Diseño del manual de funciones para el Sistema de Control Interno de la Asociación SICEET

De acuerdo con Gutiérrez (2012) la elaboración del manual de funciones se basa en las áreas o puestos de trabajo diseñados en el organigrama propuesto. Un manual de funciones nos muestra las actividades y responsabilidades de la naturaleza de los cargos de todo el personal laboral de la organización, por ello cada grupo de recursos de la asociación merece un cuidado y atención especial por parte de la operación del sistema contable.

El manual de funciones facilita la realización de las actividades asignadas a cada cargo dentro de la asociación, permitiendo tener un mejor control y organización de las actividades que se deben realizar de los diferentes puestos de trabajo. Por ende, crear y poner en práctica un manual de funciones le permite a la asociación optimizar tiempo y recurso.

Por añadidura, un manual de funciones contiene las especificaciones de cada cargo, las funciones básicas, las cuales hacen referencia a los deberes que se adquiere en cada cargo, la forma en que se deben cumplir con los deberes adquiridos en cada cargo y los requisitos mínimos que se debe cumplir tanto profesional como personal para aplicar a la selección del cargo. Teniendo en cuenta lo anterior y la información que se obtuvo en el diagnóstico a la Asociación SICEET a continuación se presenta el diseño de un manual de funciones de los siguientes puestos de trabajo.

- Presidente o coordinador
- Vicepresidente
- Tesorero
- Secretario general
- Auxiliar contable
- Director comercial
- Auxiliar comercial
- Catador de café

Tabla 4. Funciones presidente o Coordinador

MANUAL DE FUNCIONES

PRESIDENTE

Datos básicos del cargo

Nombre Del Cargo: presidente o Coordinador	Jefe Inmediato: Junta Directiva
Área: Administrativa	Personal a cargo: Todo el personal
Jornada: Diurna	

Requisitos Mínimos

Requisitos de formación	Profesional en carreras administrativas o carreras a fines
Requisitos de experiencia	Experiencia mínima de 2 años, preferiblemente en entidades sin ánimo de lucro
Requisitos éticos	Honesto, Responsable, Sociable, Tolerante
Habilidades laborales	Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Actitud de liderazgo, Comprometido con la labor, Creativo, Visión estratégica y sentido de apropiación.

Perfil del cargo	Persona con alto sentido de responsabilidad y compromiso. Manejo de herramientas informáticas y experiencia en administración y gestión preferiblemente en entidades sin ánimo de lucro, de igual forma debe pertenecer a la asociación.
Objetivo del cargo	Planear, Organizar, Ejecutar y Controlar, todas las diferentes actividades la organización SICEET
Funciones Básicas	Persona responsable de la coordinación, gestión y control de todas las actividades que realizan en la asociación y mantener a través de su gestión el desarrollo de la asociación en el mercado. El presidente de la de la Junta Directiva también será el Coordinador de la Asociación

Funciones Específicas

➤ Cumplir y hacer cumplir las decisiones tomadas por la Asamblea General y la Junta Directiva
➤ Es el responsable de direccionar todas las políticas, objetivos y actividades del plan estratégico de la asociación
➤ Elaborar el plan de gestión y estrategia en conjunto con la junta directiva
➤ Dirigir el personal y las actividades de la Asociación
➤ Gestión de los recursos de la asociación

➤ Convocar a reuniones extraordinarias de socios cuando sea necesario
➤ Programación y dirección de las reuniones ordinarias y extraordinarias de la junta directiva
➤ En unión del Tesorero, fiscal, aprobar los gastos de la Asociación
➤ Convocar asambleas.
➤ Elaborar en colaboración del secretario (a) general el orden del día de las asambleas y de las reuniones de la asociación
➤ Velar para que los fondos de la Asociación se utilicen para el estricto beneficio de la misma y de todos sus Asociados
➤ Reunirse con la junta directiva una vez por semana para socializar las actividades de la asociación y toma de decisiones
➤ Cumplir y hacer cumplir los estatutos, los reglamentos y los acuerdos de la Asamblea y de la Directiva.
➤ Rendir un informe anual a la Asamblea general, miembros del proyecto NASA, alcalde, cabildos o gobernadores y toda la comunidad presente
➤ Es de su responsabilidad los diferentes asuntos de mayor trascendencia con los socios y la comunidad
➤ Firmar todo documento que sea de su función
➤ Revisar todos los documentos más importantes de la organización
➤ Sugerir a la Asamblea General y a la Junta Directiva los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la Asociación
➤ Mantener su sitio de trabajo limpio

Fuente: diseño por el autor

Tabla 5. Funciones Vicepresidente

MANUAL DE FUNCIONES

VICEPRESIDENTE

Datos básicos del cargo

Nombre Del Cargo: Vicepresidente	Jefe Inmediato: Junta Directiva
Área: administrativa	Personal a cargo: todo el personal
Jornada: Diurna	

Requisitos Mínimos

Requisitos de formación	Profesional en carreras administrativas o afines
Requisitos de experiencia	Experiencia mínima de 1 año, preferiblemente en entidades sin ánimo de lucro
Requisitos éticos	Honesto, Responsable, Sociable, Tolerante, respetuoso, amable
Habilidades laborales	Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, organizado, Comprometido con la labor, Creativo y sentido de apropiación.

Perfil del cargo	Persona responsable, con sentido de pertenencia, y trabajo en equipo y con conocimientos en administración y gestión que contribuyan al mejoramiento y buen funcionamiento de la asociación
Objetivo del cargo:	Asumir las funciones del presidente en su ausencia con el visto bueno de los demás directivos
Funciones Básicas:	Es la persona encargada de la administración de la asociación en ausencia del presidente en coordinación de los demás directivos

Funciones Específicas

➤	Asume las funciones del presidente en caso de ausencia en las reuniones o asambleas o en el cubrimiento de alguna actividad urgente
➤	Asume con responsabilidad las delegaciones que le asigne el presidente con el visto bueno de los demás directivos

Fuente: diseño por el autor

Tabla 6. Funciones Tesorero SICEET

MANUAL DE FUNCIONES

TESORERO

Nombre Del Cargo: Tesorero	Jefe Inmediato: presidente
Área: Administrativa	Personal a cargo: No
Jornada: Diurna	

Requisitos Mínimos

Requisitos de formación	Técnico en carreras administrativas, agropecuarias o auxiliar contable
Requisitos de experiencia	Experiencia mínima de 1 años, preferiblemente en entidades sin ánimo de lucro, confidencialidad
Requisitos éticos	Honesto, Responsable, Sociable, Tolerante
Habilidades laborales	Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Actitud de liderazgo, Comprometido con la labor, Creativo, Visión estratégica y sentido de apropiación.

Perfil del cargo	Persona responsable, con actitud de liderazgo, dinamismo, con capacidad de trabajar en equipo, además debe tener experiencia como tesorero y conocimientos básicos de contabilidad, manejo del recurso financiero y herramientas informáticas que contribuya al mejoramiento y buen funcionamiento de la asociación
Objetivo del cargo:	supervisar, controlar los movimientos económicos de la asociación y entregar los informes correspondientes para el control de la contabilidad de la SICEET
Funciones Básicas:	Es la persona encargada manejar, recauda y supervisar los movimientos económicos o flujos monetarios de la SICEET, también es su deber la cancelación oportuna de los compromisos de la asociación con sus soportes de ley y participar activamente en la toma de decisiones relacionada con el manejo de los recursos financieros

Funciones Específicas

➤ Cartera: gestión de cobros (san francisco, Toribio y Tacueyo), a través de citaciones de cuenta de cobro, y Realizar acuerdos de pago con los asociados (créditos y aportes)
➤ Recibir y verificar que se realicen los aportes de los asociados oportunamente

➤ Revisar los créditos solicitados por los asociados que cumpla con los requisitos mínimos impuestos por la Asociación SICEET y presentarlos a la Junta Directiva
➤ Realizar los desembolsos de los créditos aprobados a los asociados de la SICEET
➤ Manejo de los fondos rotarios de cada resguardo (san francisco, Toribio y Tacueyo)
➤ Confrontar los saldos de los libros con los de cada fondo de SICEET (san francisco, Toribio y Tacueyo)
➤ Vigilar que sea llevada adecuadamente la contabilidad de la Asociación por la auxiliar contable Realizado arqueos de caja
➤ Firmar los documentos que le sean de su responsabilidad
➤ Realizar los pagos correspondientes de la SICEET
➤ Presentar un informe mensual del estado contable y un balance anual a la Junta Directiva, donde exprese el estado económico real de la Asociación.
➤ Preparar y entregar los informes relacionados con el cargo que soliciten
➤ Realizar oportunamente los pagos de los compromisos de la asociación
➤ Entregar al auxiliar contable oportunamente los soportes o documentación que deban registrarse contablemente
➤ Atender con diligencia y respeto los requerimientos de los asociados.
➤ Acatar las decisiones de la Junta Directiva y su jefe inmediato
➤ Asistir a las reuniones y/o citaciones que le hagan la Junta Directiva, el coordinador, o alguno de los Comités, que por sus funciones requieran del Tesorero, aportando de manera oportuna la documentación y/o explicaciones que le sean requeridas
➤ Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
➤ Elaborar las conciliaciones bancarias
➤ Mantener su sitio de trabajo limpio
➤ Nota: proyecto NASA gestiona las carteras castigadas con apoyo del resguardo indígena y elaborar las conciliaciones bancarias
➤ Pago de las compras de café

Fuente: diseño por el autor

Tabla 7. Funciones Secretaria General

MANUAL DE FUNCIONES

SECRETARIA GENERAL

Nombre Del Cargo: Secretaria General	Jefe Inmediato: Presidente
Área: Administrativa	Personal a cargo: No
Jornada: Diurna	

Requisitos Mínimos	
Requisitos de formación	Bachiller o preferiblemente Técnico en auxiliar contable o en administración
Requisitos de experiencia	Experiencia mínima de 6 meses, preferiblemente en entidades sin ánimo de lucro
Requisitos éticos	Honesto, Responsable, Sociable, Tolerante, respetuoso, amable, confidencialidad
Habilidades laborales	Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, organizado, Comprometido con la labor, Creativo y sentido de apropiación.

Perfil del cargo	Persona comprometida, responsable, sociable, amable, honesto, organizada, con conocimientos en secretariado o como auxiliar administrativo que contribuya al mejoramiento y buen funcionamiento de la asociación
Objetivo del cargo:	Llevar la agenda del presidente de la asociación y dar fe de los actos y acuerdos de las reuniones que se realicen, también, debe llevar y custodiar el archivo general de la asociación
Funciones Básicas:	La se secretaria general es la encargada de llevar la agenda del presidente de la asociación y dar fe de los actos y acuerdos por medio de actas de las reuniones que se hayan realizado, además debe recibir la correspondencia de la asociación y, llevar y custodiar del archivo general de manera ordenada.

Funciones Específicas
➤ Levantar actas de todas las reuniones que se realicen en la asociación y someterlas a su aprobación por las personas presentes
➤ Tomar las firmas de los asistentes en las reuniones y asambleas
➤ Organizar el orden del día de los eventos, asambleas, reuniones en coordinación del presidente
➤ Firmar las actas en unión del presidente
➤ Realizar la logística de los eventos de la asociación
➤ Realizar los informes que le sean solicitados y firmarlo
➤ Enviar la información a su destinatario que se le sea solicitada
➤ Recibir la correspondencia de la asociación
➤ Llevar en archivo las actas de afiliación y proyectos de los socios
➤ Programar y confirmar con los socios la lista de trabajo comunitario que se requiera en la asociación
➤ Apoyar al tesorero en su función en especial cuando no se encuentra
➤ Mantenimiento o aseo del lugar de trabajo
➤ Información al caficultor: sobre beneficios, regalías y escribir sus necesidades,
➤ Atención al cliente
➤ Llevar a cabo la relación y comunicación con el resto del personal
➤ Manejo de la caja menor

Fuente: diseño por el autor

Tabla 8. Funciones Auxiliar Contable

MANUAL DE FUNCIONES

AUXILIAR CONTABLE

Nombre Del Cargo: Auxiliar contable	Jefe Inmediato: Contador
Área: Administrativa	Personal a cargo: No
Jornada: Diurna	

Requisitos Mínimos

Requisitos de formación	Técnico, preferiblemente Técnico en auxiliar contable o carreras afines
Requisitos de experiencia	Experiencia mínima de 6 meses, preferiblemente en entidades sin ánimo de lucro
Requisitos éticos	Honesto, Responsable, Sociable, Tolerante, respetuoso, amable, confidencialidad
Habilidades laborales	Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, Comprometido con la labor, Creativo y sentido de apropiación.

Perfil del cargo	persona comprometida, responsable, honesta, disciplinada, organizada y con capacidad de trabajo en equipo, además debe tener experiencia como auxiliar contable que le permita contribuir al mejoramiento y buen funcionamiento de la asociación
Objetivo del cargo:	Recopilar, organizar, analizar, confrontar y registrar la documentación de los soportes contables de todas las operaciones que realicen, y entregar los informes correspondientes a la junta Directiva de la SICEET para la toma de decisiones
Funciones Básicas:	Es la persona encargada de recopilar, organizar, analizar, confrontar y registrar la documentación para la información contable originada por el ciclo normal de la operación de la asociación.

Funciones Específicas

➤ Solicitar al proyecto NASA la Factura de venta de café seco o húmedo según corresponda
➤ Realizar la Factura de venta de fertilizantes a asociados o particulares
➤ Realizar la Factura de compra en el acopio para los asociados o terceros
➤ Recopilar, organizar, digitar y generar informes de contabilidad que se produzca diariamente en el software contable de la asociación

➤ Organizar, analizar y codificar toda la información contable
➤ Archivar los documentos de contabilidad velando por su conservación de manera ordenada
➤ Recibir los soportes contables y confrontar con su respectiva verificación
➤ Elaborar facturas certificados y demás documentos solicitados por terceros a la empresa a nivel interno
➤ Contribuir con responsabilidad y sentido de pertenencia en el desarrollo integral de los programas y proyectos que desarrolla la asociación
➤ Recibir correspondencia cuando no está la secretaria
➤ Recibir y llenar las solicitudes de préstamos verificando que la solicitud cumpla con la documentación requerida y hacer llegar la documentación al tesorero
➤ Realizar por escrito el compromiso de créditos que asumen los socios
➤ Registro de las entradas y salidas de dinero de la SICEET
➤ Colaborar en la presentación de la información que se envía a los entes de dirección y control interno
➤ Hacerle llegar oportunamente las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar al tesorero y que este firme el recibido
➤ Registro en el sistema: Inscripción a los nuevos asociados
➤ Debe sacar un resumen semanal de gastos e imprimirlo el cual se le anexa a la carpeta de archivo
➤ Informe cada semana de la compra de café seco y verde para el tesorero y coordinador
➤ Informe cada semana de ventas según el sistema de registro para el tesorero y coordinador
➤ Comprobación de gastos con base a las facturas
➤ Realizar comprobantes de egreso como soporte por cada transacción o movimiento financiero
➤ Efectuar las depreciaciones respectivas, utilizando el método previamente establecido.
➤ Mantenimiento o aseo del lugar de trabajo
➤ Informar oportunamente al contador del proyecto NASA de las inconsistencias halladas para una pronta solución

Actividades realizadas por el contador del proyecto NASSA
➤ Realiza los ajustes contables que sean necesarios
➤ Imprimir y mantener los libros de contabilidad al día según las normas contables contadora NASA
➤ Apoyar y asesorar a la auxiliar contable de la asociación en su función

Fuente: diseño por el autor

Tabla 9. Funciones Director Comercial

MANUAL DE FUNCIONES

DIRECTOR COMERCIAL

Nombre Del Cargo: Director Comercial	Jefe Inmediato: Presidente
Área: Comercial	Personal a cargo: si
Jornada: Diurna	De quien es jefe: Catador de café y Auxiliar comercial

Requisitos Mínimos

Requisitos de formación	Técnico preferiblemente Técnico en mercadeo o carreras afines
Requisitos de experiencia	Experiencia mínima de 1 años preferiblemente en entidades sin ánimo de lucro
Requisitos éticos	Honesto, Responsable, Sociable, Tolerante, respetuoso, amable, confidencialidad
Habilidades laborales	Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, organizado, Comprometido con la labor, Creativo, habilidad persuasora y de negociación, Visión estratégica y sentido de apropiación.

Perfil del cargo	Persona responsable, sociable, organizada, creativo, con actitud de liderazgo y habilidad persuasora y de negociación para trabajo en equipo, además debe manejar herramientas informáticas y tener conocimiento y experiencia en marketing que le permita desarrollar del objetivo de la asociación
Objetivo del cargo	Planear y dirigir la política de venta y compra de café y sus derivado, también la comercialización de fertilizantes
Funciones Básicas	Es la persona encargada de la Administración Comercial, debe elaborar la planeación de comercialización y desarrollar las estrategias de mercado y supervisar que se cumpla a su cabalidad

Funciones Específicas

➤ Elaborar las estrategias de comercialización a corto y mediano plazo que le permita conseguir el objetivo de la asociación
➤ Investigar el mercado para adaptarse a los nuevos cambios de mercado
➤ Dirigir las actividades comerciales

➤ Fijar tanto la política de precios y condiciones de venta como los canales de distribución.
➤ Responsabilizarse de la negociación y el debido acompañamiento y seguimiento de las vetas de café y sus derivados hasta la entrega del producto
➤ Representar la asociación en los eventos locales, nacionales e internacionales que le sean requeridos para incrementar su desarrollo de la asociación en el mercado, en caso de no poder asistir delegar personal para su representación
➤ Encargarse de la publicidad de la asociación (pendones, tarjetas de presentación y demás)
➤ Velar por que las familias de los asociados y de más caficultores reciban sus beneficios y regalías que le sean otorgados
➤ Veeduría a los apoyos de los caficultores
➤ Explorar nuevas alternativas de mercado regional, nacional e internacional que garanticen la sostenibilidad de la asociación y por ende mejor calidad de vida de las familias de los asociados
➤ Controlar y realizar seguimiento diario a las compras de café
➤ Asistir y participar con responsabilidad y sentido de pertenencia en el desarrollo integral de las actividades y proyectos que desarrolla la asociación
➤ Llevar el control por escrito del muestreo de compra y venta de café
➤ Velar por la calidad del producto, supervisando los resultados de la calidad que arroja el Catalizador
➤ Busca en unión del coordinador y la Junta Directiva oportunidades de gestión
➤ Gestión de recursos, beneficios y regalías para los socios de la asociación y caficultores de la región
➤ Recibir las sugerencias y reclamos de los socios y clientes que le sean de su disposición
➤ Llevar informe de la compra de café tanto en secado y en calidad y presentar al presidente
➤ Llevar informe general de compra y venta de café y sus derivados
➤ Realizar cada semana un rendimiento de gastos ante la Junta Directiva
➤ Solicitar, Recoger y comprobar al auxiliar contable la factura de venta del café para su oportuna entrega
➤ Impulsar el trabajo comunitario en las diferentes zonas donde se tiene presencia la asociación
➤ Liderar y velar por el buen funcionamiento de las escuelas rurales, en compañía del ingeniero de la UMATA
➤ Realizar y coordinar los proyectos sociales de alto impacto que mejoren la calidad de vida de las familias de los asociados
➤ Liderar las actividades de capacitación de los asociados.
➤ Supervisión de cargue y descargue del vehículo de transporte con los implementos de seguridad necesarios
➤ Negociar personalmente los contratos comerciales con grandes clientes
➤ Mantener limpio el lugar de trabajo

Fuente: diseño por el autor

Tabla 10. Funciones Auxiliar Comercial

MANUAL DE FUNCIONES

AUXILIAR COMERCIAL

Nombre Del Cargo: Auxiliar Comercial	Jefe Inmediato: Director Comercial
Área: Comercial	Personal a cargo: no
Jornada: Diurna	

Requisitos Mínimos	
Requisitos de formación	Bachiller preferiblemente técnico en mercadeo, administrativo o agropecuario
Requisitos de experiencia	Experiencia mínima de 6 meses preferiblemente en entidades sin ánimo de lucro
Requisitos éticos	Honesto, Responsable, Sociable, Tolerante, respetuoso, amable
Habilidades laborales	Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, organizado, Comprometido con la labor, Creativo, habilidad persuasora y de negociación, Visión estratégica y sentido de apropiación.

Perfil del cargo	persona responsable, honesto, sociable, tolerante y comprometido, además debe tener conocimiento y experiencia en marketing que le permita apoyar las funciones del director comercial y reemplazarlo en sus ausencias, también manejo de básico de herramientas informáticas
Objetivo del cargo	apoyar las funciones del director comercial y reemplazarlo en su ausencia
Funciones Básicas	Es la persona encargada de la apoyar al Director Comercial en elaborar la planeación de las estrategias de mercado y supervisar que se cumpla a su cabalidad, además de atender, asesorar al cliente y hacer seguimiento de las ventas para una entrega eficaz y eficiente.

Funciones Específicas	
➤	En unión del acopiador organizar la bodega de café según sus características
➤	Apoyar al director comercial en las actividades de apoyo social
➤	Atender y asesorar al cliente en la venta y compra de café

➤ Garantizar el pedido al cliente con los términos acordados por el director comercial
➤ Apoyar al director comercial en la elaboración del plan de mercadeo y estrategias
➤ Apertura y seguimiento de nuevos clientes potenciales
➤ Acompañar cuando sea necesario al Director comercial a los eventos
➤ Apoyar al director comercial en las actividades que este le encomiende
➤ Suplir al director comercial en su ausencia
➤ Mantener limpio el lugar de trabajo

Fuente: diseño por el autor

Tabla 11. Funciones Catador de Café

MANUAL DE FUNCIONES

CATADOR DE CAFÉ

Nombre Del Cargo: catador de Café	Jefe Inmediato: Director (a) Comercial
Área: Comercial	Personal a cargo: No
Jornada: Diurna	

Requisitos Mínimos

Requisitos de formación	Técnico, preferiblemente Técnico agrícola
Requisitos de experiencia	Experiencia mínima de 6 meses, preferiblemente en entidades sin ánimo de lucro
Requisitos éticos	Honesto, responsable, sociable, tolerante, respetuoso, amable
Habilidades laborales	Trabajo en equipo, Comunicación asertiva, organizado, comprometido con la labor, creativo y sentido de apropiación.

Perfil del cargo	Persona responsable, con sentido de pertenencia, con habilidad visual y de tacto y experiencia de catalizador que le permita determinar la calidad del café para fijar los precios de compra y venta de café
Objetivo del cargo	Recibir, pesar y fijar los precios de compra de café según su calidad evaluada, además realizar en laboratorio las pruebas de humedad, y clasificar y organizar la bodega café en café especial y estándar
Funciones Básicas	Es la persona encargada de la Administración de la bodega y de realizar las pruebas en el laboratorio para la clasificación del café en café especial y estándar según los conocimientos y experiencia obtenida. Además de fijar precios para la compra y venta de café

Funciones Específicas

➤ Realizar una tabla de precios para la compra del café seco o húmedo a los socios o particulares conforme a la tabla de la Federación De Cafeteros
➤ Almacenar, organizar, calibrar y custodiar la bodega de café con base a la calidad y humedad
➤ Ordenar y mantener en buen estado la bodega
➤ Encargarse del secado del café en silio parabólico (café más húmedo)
➤ Recibir, pesar y fijar el precio del café que compran con base a la calidad
➤ Llevar una tabla del nivel de humedad del café que hay en bodega y los silios

➤ Realizar el Inventario del café en bodega (café seco, verde y pasilla)
➤ Fijar la calidad de venta del café: en café especial y estándar
➤ Enviar las pruebas de calidad y humedad al director comercial, tesorero y presidente
➤ Reemplazo coordinadora comercial
➤ Realiza los desembolsos de la compra de café cuando no se encuentre la secretaria ni el tesorero
➤ Mantener limpio el lugar de trabajo

Fuente: diseño por el autor

4.3. Diseño del manual de procedimientos para el Sistema de Control Interno de la Asociación SICEET

A continuación, se establece el diseño del manual de procedimientos para la asociación SICEET, de acuerdo con las necesidades detectadas en el diagnóstico interno. El manual de procedimientos permite que la asociación tenga un manejo adecuado de los recursos generando así un crecimiento de la misma.

De acuerdo con Gutiérrez (2012), el manual de procedimiento es el conjunto de pasos sucesivos de la forma de realizar algo, en el que se encuentra quien y como desarrolla una actividad. La razón del manual de procedimiento es la realización de una adecuada y eficiente operatividad que contribuya al sistema del control interno de la asociación y la integridad de la administración.

Además, sintetiza que el control interno es el conjunto de métodos y procedimiento que aseguran que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que las actividades que desarrolla la asociación se realizan conforme a las pautas establecidas por la administración.

Con base al anterior, en el siguiente manual se establecerá el funcionamiento interno de la asociación SICEET, en cuanto a las tareas, requisitos y personal a cargo y responsable de la realización de cada tarea, indicándoles los lineamientos y responsabilidades, es decir tiene el objetivo de detallar las actividades realizadas para evitar duplicaciones de actividades y aumentar la eficiencia en los puntos de trabajo. En este manual de procedimientos se definirá los siguientes procesos:

- A. Área comercial
- B. Área administrativa – tesorería

4.3.1. Símbolos estándar que se utilizará para el diagrama de flujo

El diagrama de flujo es la representación gráfica de un procedimiento, por lo tanto, es necesario describir cada uno de los símbolos utilizados en el presenta manual.



DOCUMENTO: Indica cualquier documento que se elabora para soportar una transacción.



PROCESO: Cualquier operación, ya sea que se realice manualmente o por computador, ya sea, emitir un documento, registrar un proceso contable o elaborar un informe.



ALMACENAMIENTO: Un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros por computador.



LINEAS DE FLUJO: Denota la dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso.



CONECTOR: Salida hacia, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo, se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo.



DECISION: Indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de si o no.



MULTIDOCUMENTO: Son aquellos que determinan el curso de un proceso en la medida que estén juntos como archivo o informe.



PROCESO ALTERNATIVO: Indica una acción o instrucción que puede o no realizarse.

4.3.2. Manual de procesos del área comercial

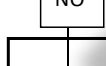
El manual de procesos del área comercial se crea con el fin de disponer de un instrumento para orientar las actividades diarias de la asociación SICEET en esta área de comercialización, siendo este el área principal del desarrollo del objeto social de la organización, y de esta manera fortalecer al control interno de la entidad. En el manual se incluye los procedimientos básicos y los formularios necesarios con el objeto de facilitar las actividades.

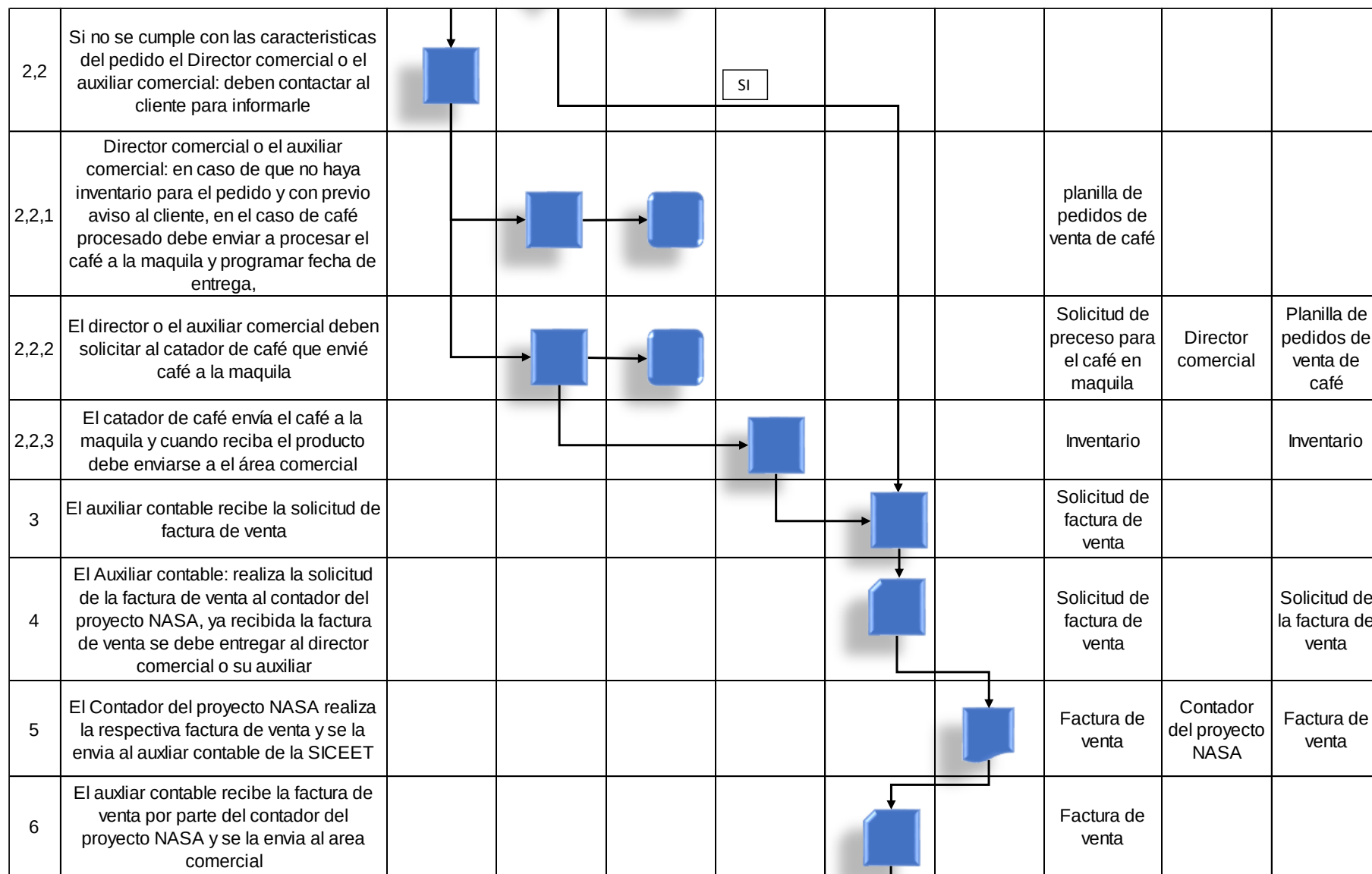
- **Área comercial**

El área comercial es la estructura principal de una organización, puesto que esta es la fuente de los ingresos para el desarrollo del objeto social de la empresa. Siendo la organización SICEET su principal objeto social la comercialización a continuación se presenta los procedimientos pertenecientes a esta área.

- A. Compra de café
- B. Venta de café
- C. Ventas generales

Tabla 12. Procedimiento venta de café

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE CAFÉ										
Definición			El proceso de venta es la principal actividad que se realiza para el cumplimiento del objetivo de la organización SICEET y ser autosostenible en el tiempo							
Objetivo									Participación	
Realizar de manera oportuna el proceso de venta y determinar las personas responsables de este proceso. Aumentado de manera oportuna el sistema de facturación de las ventas de café tostado y molido.									☐ Contador del NASA ☐ Auxiliar Contable ☐ Director comercial ☐ Cliente ☐ Catador de café ☐ Auxiliar comercial	
Alcance										
Inicia al momento que el cliente realiza el pedido a través del auxiliar comercial o el director comercial. Para ello se solicita la factura de venta al proyecto NASA a través del auxiliar contable, y se envía al cliente para su respectivo pago del cual debe entregarse copia de la factura y finaliza en el archivo										
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO										
No	ACTIVIDAD	CLIENTE	DIRECTOR COMERCIAL	AUXILIAR COMERCIAL	CATADOR DE CAFÉ	AUXILIAR CONTABLE	Contador del Proyecto NASA	DOCUMENTOS	FIRMA QUE AUTORIZA	REGISTRO
	INICIO									
1	El Cliente: realiza el pedido detallando las características del producto que requiere al director comercial o el auxiliar comercial									
2	El director comercial o el auxiliar comercial, quien debe llenar el formato de solicitud de pedidos, previo a esto debe verificar en la panilla de inventario su existencia.							Planilla de pedidos de venta de café		Planilla de pedidos de venta de café
2,1	Si se cumple con el pedido el Director comercial o el auxiliar comercial: solicita al auxiliar contable la factura de venta		 NO					Solicitud de factura de venta		



7	El área comercial recibe la factura de venta							Factura de venta		Planilla de pedidos de venta de café
8	El Director comercial o auxiliar comercial: deben enviar al cliente la factura de venta para su respectivo pago							Factura de venta		
9	El Cliente: deber realizar el respectivo pago total del pedido a la cuenta de ahorro del proyecto NASA que está a nombre de la asociación SICEET							comprobante de consignación		
10	El director comercial o el auxiliar comercial debe verificar el pago total del pedido previo a la realización del respectivo despacho del producto al cliente, haciéndole el respectivo seguimiento hasta que quede a satisfacción el cliente.							Comprobante de consignación		Planilla de pedidos de venta de café
11	El director comercial o el auxiliar comercial debe relizar respectivo despacho del producto al cliente, con su respectiva factura.							Factura de venta		Planilla de pedidos de venta de café
12	El director comercial o el auxiliar comercial debe enviar la copia de la factura de venta al auxiliar contable para su respectivo registro contable							Copia de Factura de venta		Planilla de pedidos de venta de café
13	Auxiliar contable: recibe copia de la factura de venta de café y procede al registro contable.							Copia de Factura de venta		

14	Auxiliar contable: procede a la realización de un comprobante de ingreso con base a la información de la factura para los documentos de archivos que deben ir ordenados y sistematizado							Copia de Factura de venta y comprobante de ingresos	Auxiliar contable	
15	El auxiliar contable realiza los registros contables en el sistema contable							Comprobante de consignación, copia de factura de venta, Sistema contable		Sistema contable
16	El auxiliar contable procede organizar y archivar los documentos							Copia de Factura de venta y comprobante de ingresos		Archivo
17	FIN									

ACTIVIDADES

- o El Comprobante de los movimientos bancarios deben ser debidamente archivados después de un oportuno registro en sistema contable.
- o La factura de venta debe ser autorizada por el Contador del proyecto NASA.
- o En todo comprobante de existir la firma de quien lo elabora, revisa, aprueba y contabiliza.

PROCEDIMIENTOS

- o Es crucial que la solicitud de la factura de venta de café se realice de manera inmediata ya que su proceso es lento.
- o Es crucial que el inventario de café tostado y molido este abastecido para satisfacer las necesidades de los clientes.
- o Realizar los asientos contables y registros financieros de la asociación.

CONTROLES

CONTROL DE AUTORIZACION: Todas las facturas deben ir autorizadas por el Contador del Proyecto NASA.

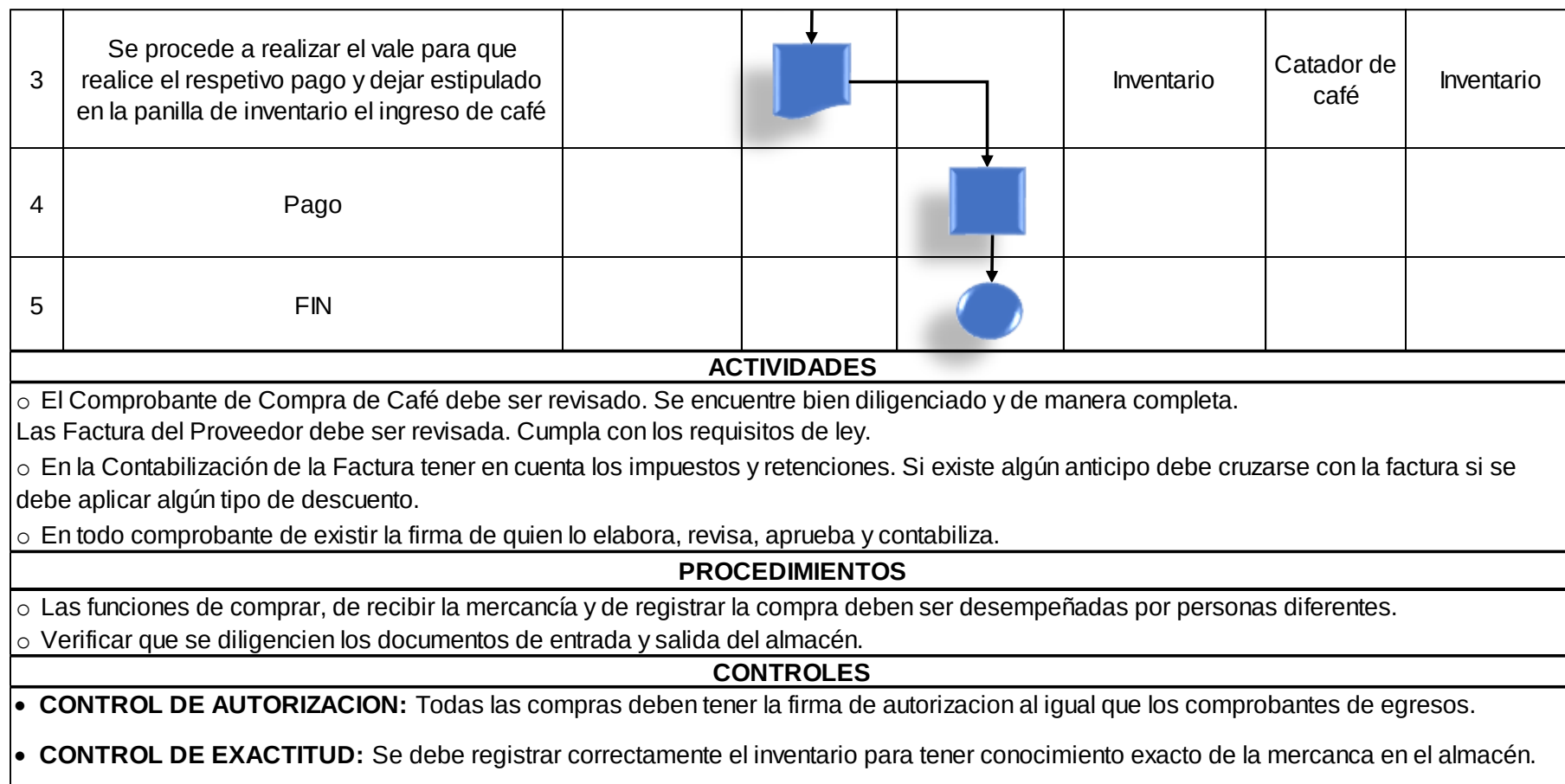
CONTROL DE EXISTENCIA: Mantener al día el inventario de café tostado y molido.

CONTROL DE EXACTITUD: Se debe registrar correctamente los movimientos bancarios en el sistema contable para tener una información contable confiable para la toma de decisiones.

Fuente: diseño por el autor

Tabla 13. Procedimiento compra de café

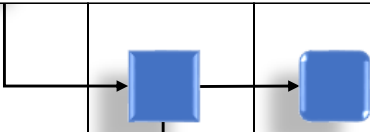
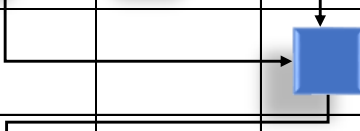
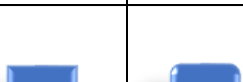
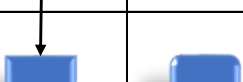
MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE CAFÉ							
Definición		La compra de cafe es una de las principales actividades en el desarrollo del objeto social de la asociación SICEET a través de la compra de café en pergamino ya sea húmedo o seco a los caficultores tanto asociados como del sector, permitiéndole a la organización ser competitiva en el mercado y ser sostenible en el tiempo					
Objetivo						Participación	
Ser un soporte de las transacciones financieras realizadas por la organización y cumplir con las actividades de manera más eficiente y eficaz. permitiéndole a la organización ser competitiva en el mercado y ser sostenible en el tiempo						☐ Tesorero SICEET ☐ Secretario general ☐ Auxiliar Contable ☐ Catador de café ☐ Caficutor	
Alcance							
Inicia al momento que el acopiador de café recibe el café al caficutor para ser evaluado, y se le elabora un vale para que la secretaria o el tesorero realice el respectivo pago y se entrega copia de la factura de venta al área de contabilidad para su respectivo registro. El pago se realiza por lo general con caja general.							
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO							
No	ACTIVIDAD	CAFICULTOR	CATADOR DE CAFÉ	AUXILIAR CONTABLE	DOCUMENTOS	FIRMA QUE AUTORIZA	REGISTRO
	INICIO						
1	El caficutor lleva el café a las instalaciones de la asociación						
2	Catador de café recibe el café al caficutor y procede a pesarlo y a clasificarlo de forma visual si es verde, seco o pasilla, además determina si es café especial o estándar.				Planilla de clasificación del café		

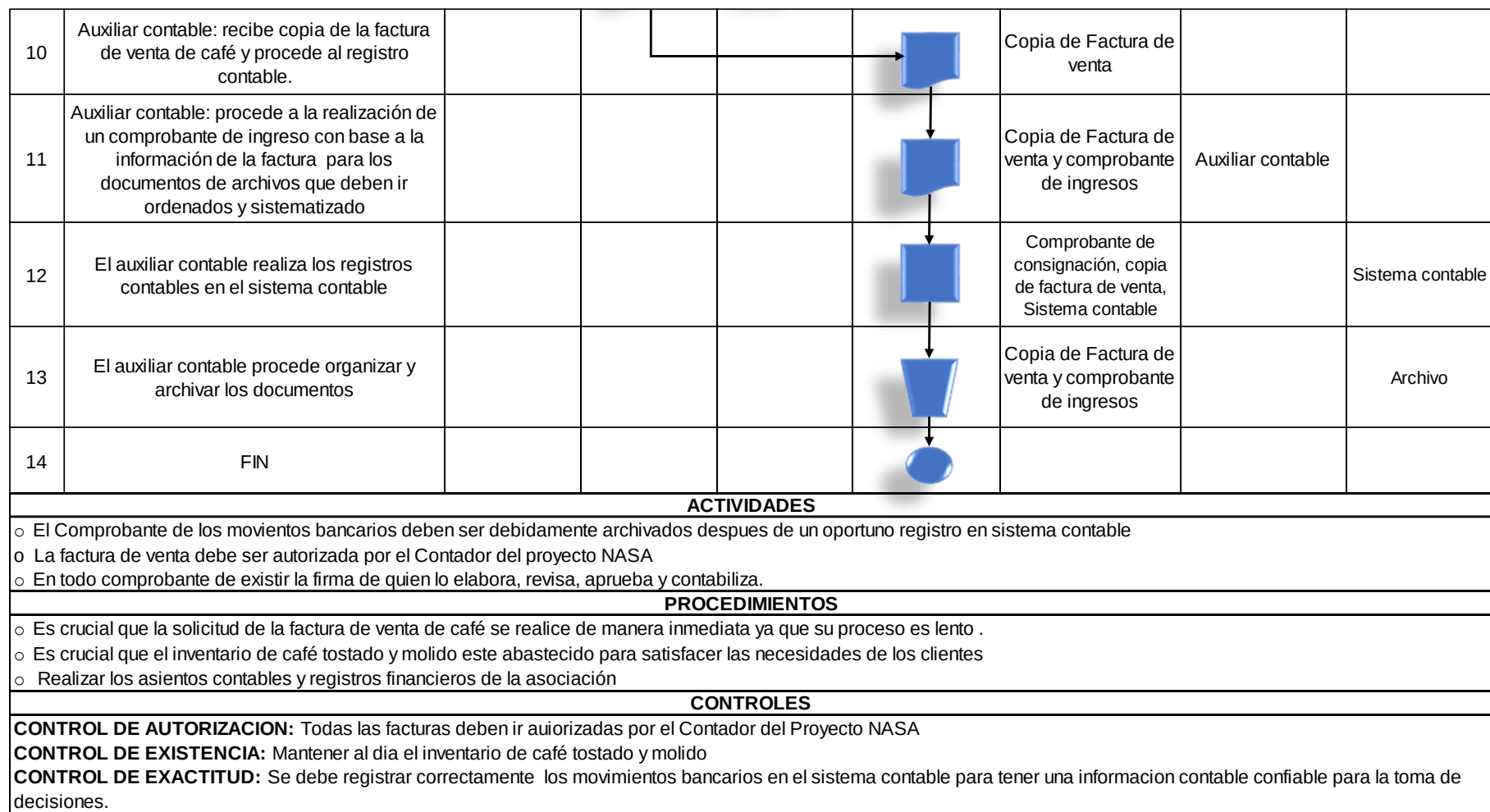


Fuente: diseño por el autor

Tabla 14. Procedimiento ventas generales

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA								
Definición		El proceso de venta de productos o servicios es la principal actividad que se realiza para el cumplimiento del objetivo de la organización SICEET y ser autosostenible en el tiempo						
Objetivo							Participación	
Realizar de manera oportuna el proceso de venta y determinar las personas responsables de este proceso. Aumentado de manera oportuna el sistema de facturación de las ventas de café tostado y molido.							☐ Auxiliar Contable ☐ Director comercial ☐ Cliente ☐ Auxiliar comercial	
Alcance								
inicia al momento que el cliente realiza el pedido a través del auxiliar comercial o el director comercial, y para ello se solicitud la factura de venta al proyecto NASA a través del auxiliar contable y se envía al cliente para su respectivo pago del cual debe entregarse copia de la factura y finaliza en el archivo								
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO								
No	ACTIVIDAD	CLIENTE	DIRECTOR COMERCIAL	AUXILIAR COMERCIAL	AUXILIAR CONTABLE	DOCUMENTOS	FIRMA QUE AUTORIZA	REGISTRO
	INICIO							
1	El Cliente: realiza el pedido detallando las características del producto que requiere al director comercial o el auxiliar comercial							
2	El director comercial o el auxiliar comercial, quien debe llenar el formato de solicitud de pedidos, previo a esto debe verificar en la panilla de inventario su existencia.					Planilla de pedidos de venta de café		Planilla de pedidos de venta de café
2,1	Si se cumple con el pedido el Director comercial o el auxiliar comercial: solicita al auxiliar contable la factura de venta					Solicitud de factura de venta		
2,2	Si no se cumple con las características del pedido el Director comercial o el auxiliar comercial: deben contactar al cliente para informarle							

2,2,1	Director comercial o el auxiliar comercial: en caso de que no haya inventario para el pedido y con previo aviso al cliente, programa la orden de pedido y programar fecha de entrega.				Planilla de pedidos de venta de café		
3	El auxiliar contable recibe la solicitud de factura de venta y procede a su respectiva generacion				Solicitud de factura de venta		
4	El área comercial recibe la factura de venta				Factura de venta		Planilla de pedidos de venta de café
5	El Director comercial o auxiliar comercial: deben enviar al cliente la factura de venta para su respetivo pago				Factura de venta		
6	El Cliente: deber realizar el respectivo pago total del pedido a la cuenta de ahorro del proyecto NASA que está a nombre de la asociación SICEET o en los fondos rotatorios o en efectivo				Comprobante de consignación		
7	El director comercial o el auxiliar comercial debe verificar el pago total del pedido previo a la realización del respectivo despacho del producto al cliente, haciéndole el respectivo seguimiento hasta que quede a satisfacción el cliente.				Comprobante de consignación		Planilla de pedidos de venta de café
8	El director comercial o el auxiliar comercial debe relizar respectivo despacho del producto al cliente, con su respectiva factura.				Factura de venta		Planilla de pedidos de venta de café
9	El director comercial o el auxiliar comercial debe enviar la copia de la factura de venta al auxiliar contable para su respectivo registro contable				Copia de Factura de venta		Planilla de pedidos de venta de café



Fuente: diseño por el autor

4.3.3. Manual de procesos del área administrativa - tesorería

El manual de procesos de tosería se crea con el fin de disponer de un instrumento administrativo para orientar las actividades diarias de la asociación SICEET, y de esta manera fortalecer al control interno de la entidad. En el manual se incluye los procedimientos básicos y los formularios necesarios con el objeto de facilitar las actividades.

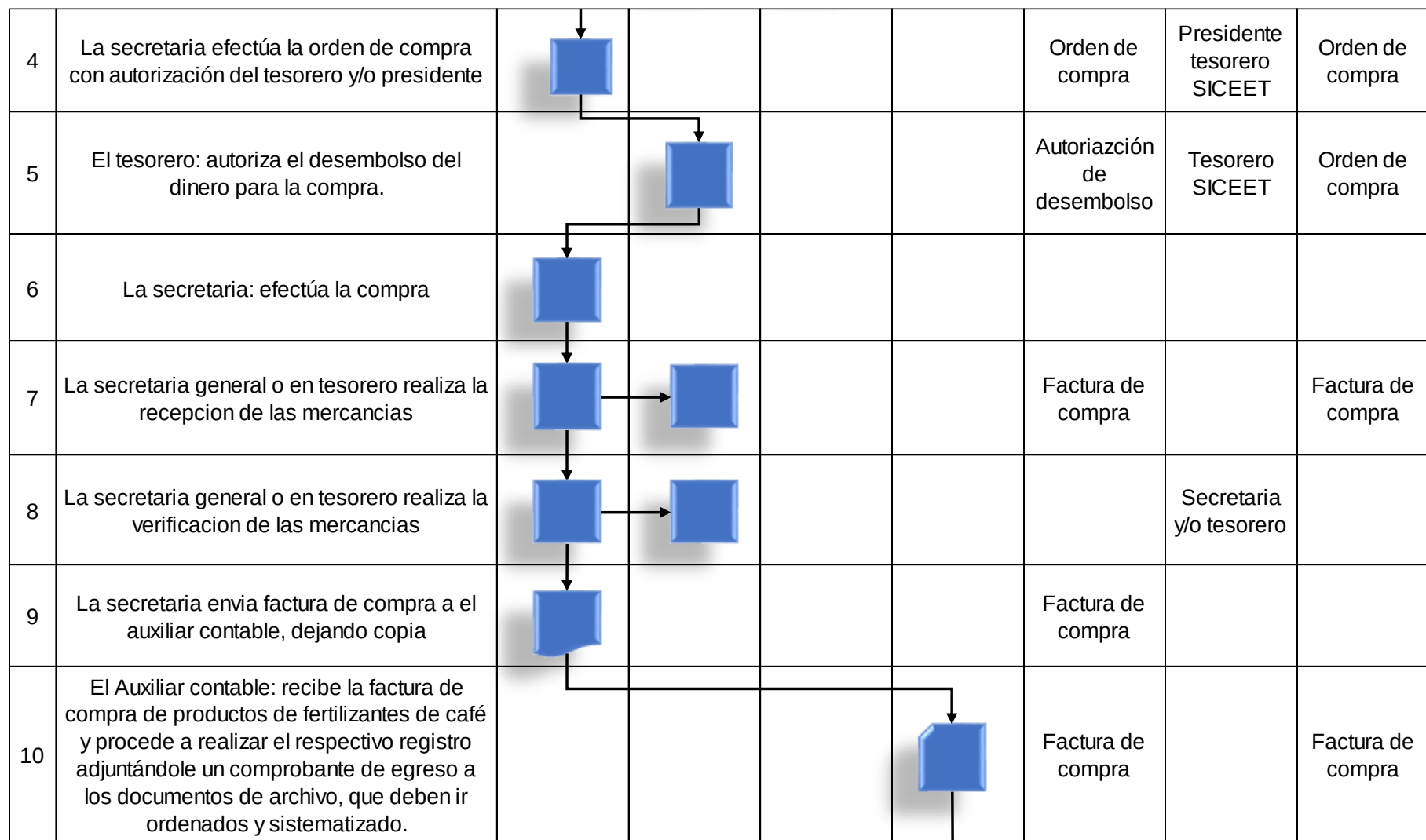
- **Área administrativa**

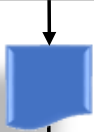
En el área administrativa se deben establecer unos lineamientos en las actividades que se establecen a través de los manuales de procedimientos, las cuales son restricciones que permiten mantener un control de las actividades que se realizan, en las que se establezcan las directrices que le permitan a la Asociación SICEET establecer un adecuado ambiente de trabajo, el cual se compone de valores corporativos, policías de restricciones en las firmas de autorización de gastos y retiros. Por otro lado, están las políticas de preservación que se encargan de asegurar un abastecimiento oportuno de equipos y suministros de oficina y resguardando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la Asociación. Por lo tanto, a continuación, se presenta los procedimientos correspondientes para esta área.

- A. Compras.
- B. Pagos.
- C. Distribución de efectivo.
- D. Inscripción de nuevos socios.
- E. Préstamos a sus asociados.

Tabla 15. Procedimientos para compras

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LAS COMPRAS								
Definición		Operaciones de adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de sus actividades.						
Objetivo							Participación	
Determinar los medios, parámetros y condiciones para la selección, adjudicación y asignación de compras, guiándose por los principios básicos de igualdad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, autonomía de voluntad y responsabilidad buscando satisfacer las necesidades de los clientes.							☐ Tesorero SICEET ☐ Auxiliar Contable ☐ Secretaria general ☐ presidente	
Alcance								
El proceso de compras inicia de acuerdo al requerimiento de un bien o un servicio solicitado por un funcionario y culmina con la adquisición y pagos de estos.								
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO								
No	ACTIVIDAD	SECRETARIA GENERAL	TESORERO SICEET	PRESIDENTE	AUXILIAR CONTABLE	DOCUMENTOS	FIRMA QUE AUTORIZA	REGISTRO
	INICIO							
1	Realizar la solicitud de compra a la secretaria general de lo requerido para el funcionamiento de la Asociación SICEET de manera escrita							
2	La secretaria: cotiza (mínimo tres)					Cotizaciones		
3	Selección del proveedor o acreedor REVISADA por el tesorero, se autoriza con firma del tesorero y/o presidente							



11	El auxiliar contable procede a la realización de un comprobante de egreso a los documentos de archivo, que deben ir ordenados y sistematizado.					Comprobante de egreso		Comprobante de egreso
12	El auxiliar contable realiza los registros contables en el sistema contable					Factura de compra, comprobante de egreso		Sistema contable
13	El auxiliar contable procede organizar y archivar los documentos					Archivo		Archivo
14	FIN							
ACTIVIDADES								
o Las compras deben tener un minimo de tres cotizaciones								
o En todo comprobante de existir la firma de quien lo elabora, revisa, aprueba y contabiliza.								
PROCEDIMIENTOS								
o Es crucial que las compras tenga como minimos tres cotizaciones a demas debe tener las firmas de autorizacion para tener un control.								
o Realizar los asientos contables y registros de manera oportuna								
CONTROLES								
CONTROL DE AUTORIZACION: Todos las compras deben tener la firma de autorizacion al igual que los comprobantes de egresos								

Fuente: diseño por el autor

Control de las firmas de autorización

Para la Asociación SICEET es clave estas directrices ya que depende del control en las firmas que autorizan los movimientos monetarios para evitar fraudes y desfalcos que eviten el desarrollo y crecimiento de la organización. Por lo tanto, a continuación, se presenta una tabla de las firmas de autorización.

Tabla 16. Firmas de autorización para los montos de gastos

Firmas que autorizan los montos de gastos de la Asociación SICEET	
Detalle de los montos	Firmas que deben estar para ser autorizada
0 a \$500.000	El tesorero
\$500.000 a \$3.000.000	El tesorero, el presidente y la Junta directiva
\$5.000.000 en adelante	El tesorero, el Presidente. el fiscal y la Junta directiva

Fuente: diseño por el autor

Tabla 17. Procedimientos para pagos

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA PAGOS								
Definición		Siendo la principal actividad de la asociación SICEET la comercializción de café en pergamino ya sea húmedo o seco a los caficultores tanto asociados como del sector, ademas de procesar el cafe y comercializarlo, permitiéndole a la organización ser competitiva en el mercado y ser sostenible en el tiempo. Por lo tanto debe proceder al respectivo pago de la compra						
Objetivo							Participación	
Ser un soporte de las transacciones financieras realizadas por la organización y cumplir con las actividades de manera más eficiente y eficaz. permitiéndole a la organización ser competitiva en el mercado y ser sostenible en el tiempo							☐ Tesorero SICEET ☐ Secretario general ☐ Auxiliar Contable ☐ Catador de café ☐ Caficutor	
Alcance								
Inicia al momento que la secretaria o el tesorero recibe la factura, vale o documento para su respectivo pago, además se elabora el respectivo documento de constancia del respectivo pago y se entrega copia al área de contabilidad para su respectivo registro.								
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO								
No	ACTIVIDAD	PROVEEDORES O ACREEDORES	TESORERO SICEET	SECRETARIA	AUXILIAR CONTABLE	DOCUMENTOS	FIRMA QUE AUTORIZA	REGISTRO
	INICIO							
1	Secretario general o tesorero: con base al vale generado por el catador o factura se procede al pago; secretaria menor \$1.000.000, tesorero mayor al \$1.000.000							Cuadre de Caja Diario
2	Elaborar el Cuadre de Caja Diario					Cuadre de Caja Diario		Factura de compra de café

3	Auxiliar contable: recibe copia de la factura de compra por parte del secretario o el tesorero y procede a realizar el respectivo registro de esta compra según las características de la factura.					Copia de factura de compra de café	Auxiliar contable y el tesorero	Comprobante de egreso
4	Generar un comprobante de egreso a los documentos de archivos que deben ir ordenados y sistematizado					Comprobante de egreso		
5	El auxiliar contable procede al archivo de la copia de la factura y del comprobante de egreso					Copia de factura de compra de café y comprobante de egreso		
6	FIN							

ACTIVIDADES

- o El Comprobante de Compra de Café debe ser revisado. Se encuentre bien diligenciado y de manera completa.
- o Las Factura del Proveedor debe ser revisada. Cumpla con los requisitos de ley.
- o En la Contabilización de la Factura tener en cuenta los impuestos y retenciones. Si existe algún anticipo debe cruzarse con la factura o si se debe aplicar algún tipo de descuento
- o En todo comprobante debe existir la firma de quien lo elabora, revisa, aprueba y contabiliza.

PROCEDIMIENTOS

- o Las funciones de comprar, de recibir la mercancía y de registrar la compra deben ser desempeñadas por personas diferentes.
- o Verificar que se diligencien los documentos de entrada y salida del almacén.

CONTROLES

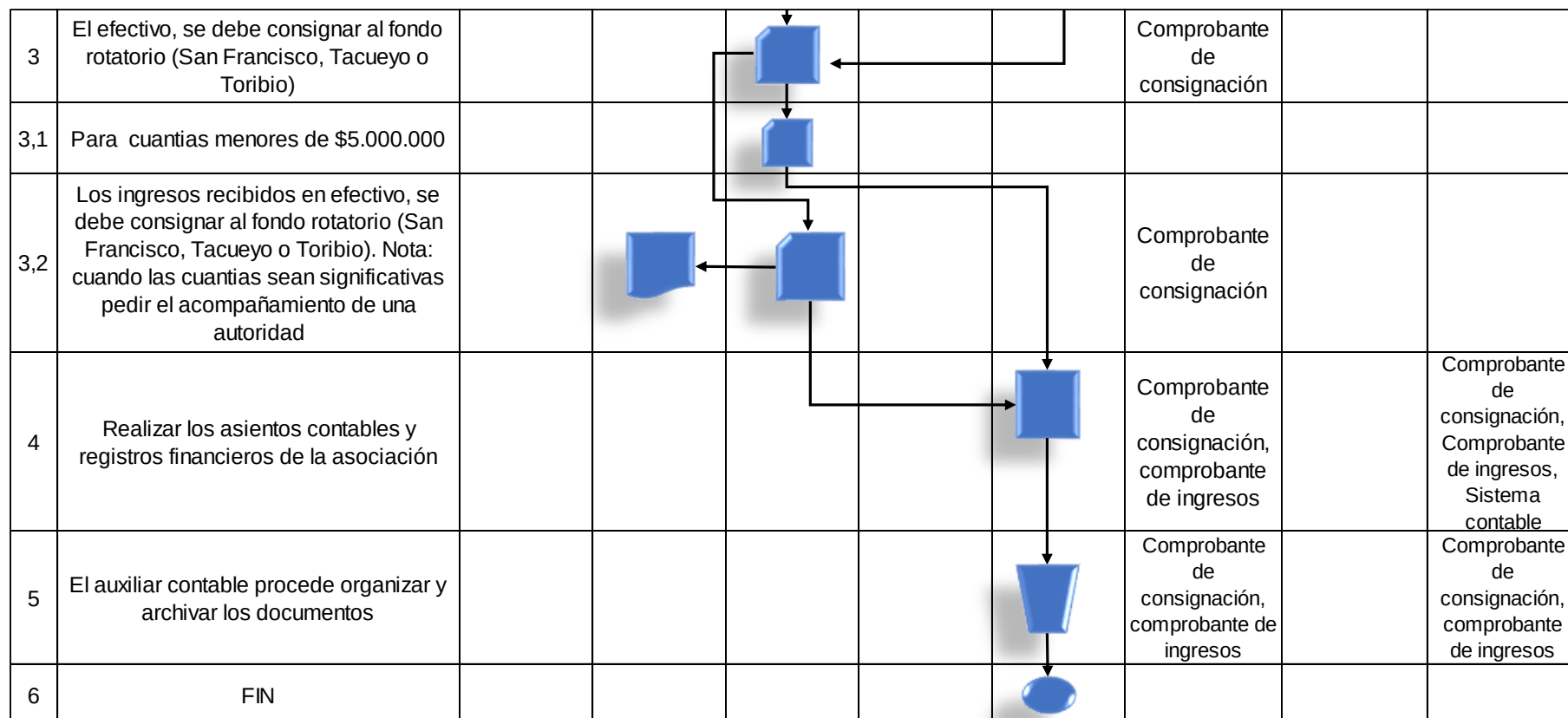
CONTROL DE AUTORIZACION: Todas las compras deben tener la firma de autorizacion al igual que los comprobantes de egresos

CONTROL DE EXACTITUD: Se debe registrar correctamente el inventario para tener conocimiento exacto de la mercanca en el almacén.

Fuente: diseño por el autor

Tabla 18. Procedimiento de distribución de efectivo

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN DE EFECTIVO									
Definición		Realización de los desembolsos de dinero de la cuenta de ahorro del proyecto NASA provenientes de la venta de café, regalías u otros para ser consignados en los fondos rotarios y estar disponibles para los egresos de la asociación							
Objetivo								Participación	
Dar un adecuado Manejo del recurso financiero de la asociación por concepto de ingresos								☐ Tesorero del Proyecto NASA ☐ Tesorero SICEET ☐ Auxiliar Contable ☐ Presidente ☐ Director comercial	
Alcance									
El procedimiento de la caja general inicia con la captación de los ingresos recibidos por concepto de venta de café (en grano o tostado) regalías u otros y termina en la consignación del efectivo en los fondos rotatorios									
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO									
No	ACTIVIDAD	Tesorero del Proyecto NASA	PRESIDENTE	TESORERO SICEET	DIRECTOR COMERCIAL	AUXILIAR CONTABLE	DOCUMENTOS	FIRMA QUE AUTORIZA	REGISTRO
	INICIO								
1	Retiro de efectivo de los Ingresos consignados en la cuenta bancaria que el proyecto NASA le asignó a la SICEET								
2,1	Retiro de dinero de la cuenta de ahorro del proyecto NASA. Para cuantías menores a \$5.000.000						Solicitud de retiro de dinero de la cuenta bancaria, comprobante del movimiento bancario	Tesorero proyecto NASA, Presidente, tesorero SICEET	Archivo
2,2	Retiro de dinero de la cuenta de ahorro del proyecto NASA. Para cuantías mayores a \$5.000.000						Solicitud de retiro de dinero de la cuenta bancaria, comprobante del movimiento bancario	Tesorero proyecto NASA, Presidente, Tesorero SICEET, Director comercial	Archivo



ACTIVIDADES

- o El Comprobante de los movimientos bancarios debe ser debidamente archivados después de un oportuno registro en sistema contable
- o En todo comprobante de existir la firma de quien lo elabora, revisa, aprueba y contabiliza.

PROCEDIMIENTOS

- o Es crucial que la solicitud de retiros de la cuenta bancaria tenga las firmas de autorización para tener un control.
- o Realizar los asientos contables y registros financieros de la asociación

CONTROLES

CONTROL DE AUTORIZACIÓN: Todos los retiros deben tener la firma de autorización al igual que los comprobantes de egresos.

CONTROL DE EXACTITUD: Se debe registrar correctamente los movimientos bancarios en el sistema contable para tener una información contable confiable para la toma de decisiones.

Para la Asociación SICEET es clave estas directrices ya que depende del control en las firmas que autorizan los movimientos monetarios para evitar fraudes y desfalcos que eviten el desarrollo y crecimiento de la organización. Por lo tanto, a continuación, se presenta una tabla de las firmas de autorización.

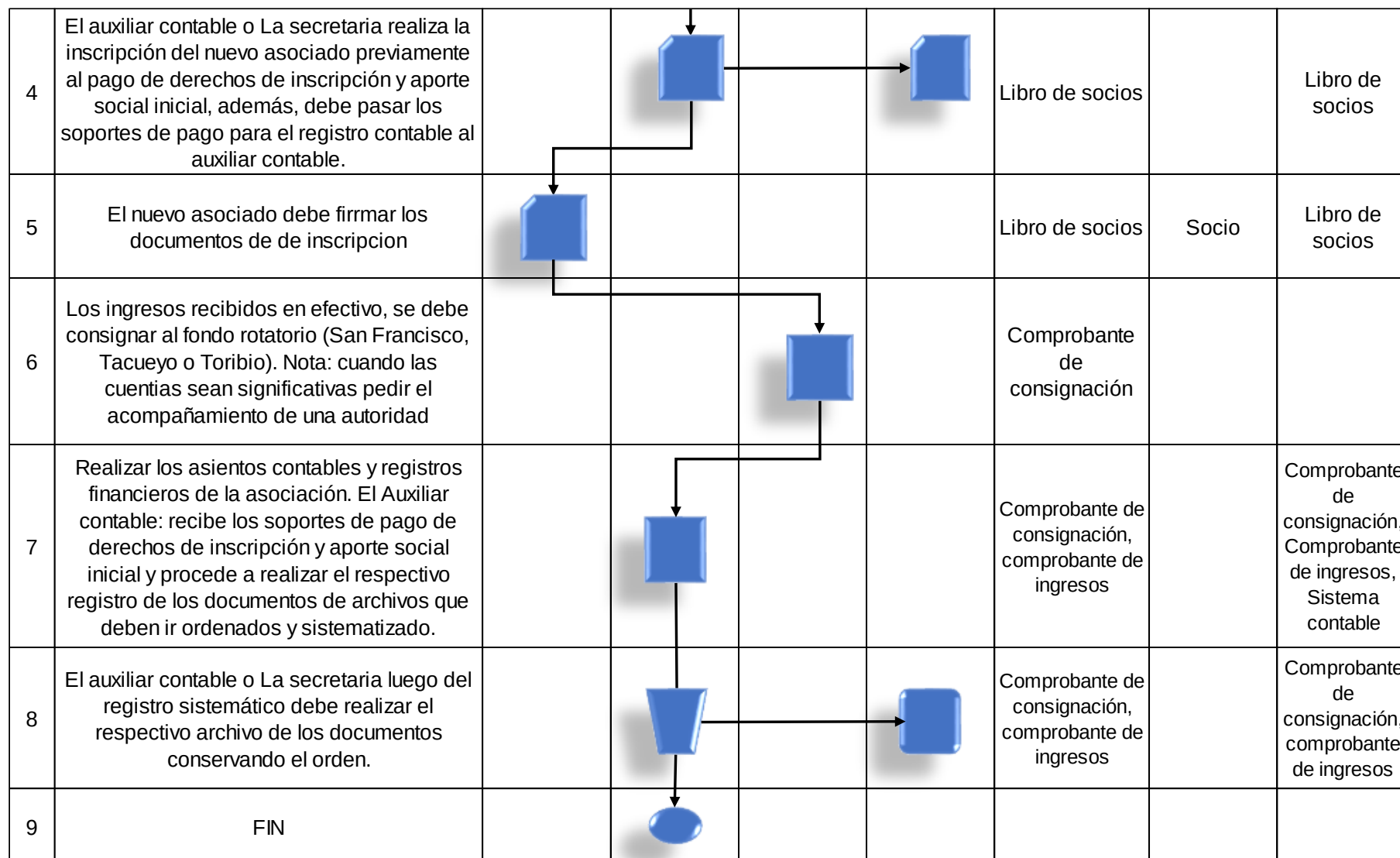
Tabla 19. Firmas de autorización montos de retiro de la cuenta de ahorro

Firmas que autorizan los montos de retiro de la cuenta de ahorro de la Asociación SICEET	
0 a \$5000.000	El tesorero
\$5000.000 a \$10.000.000	El tesorero y el Presidente
\$10.000.000 en adelante	El tesorero, el Presidente y el fiscal

Fuente: diseño por el autor

Tabla 20. Procedimiento para inscripción de Socios

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCION DE NUEVOS SOCIOS								
Definición			Es el proceso que se realiza para aceptar e ingresar nuevos integrantes como asociados a la SICEET					
Objetivo							Participación	
Realizar el ingreso de nuevos integrantes a la asociación SICEET							☐ Socio ☐ Tesorero SICEET ☐ Auxiliar Contable ☐ Secretaria	
Alcance								
Inicia con la solicitud de ingreso de nuevos asociados y finaliza con el rechazo o aprobación de ser socio de la organización SICEET								
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO								
No	ACTIVIDAD	SOCIO	AUXILIAR CONTABLE	TESORERO SICEET	SECRETARIA	DOCUMENTOS	FIRMA QUE AUTORIZA	REGISTRO
	INICIO							
1	Nuevo socio: se acerca a las instalaciones de la organización SICEET para solicitar el ingreso como asociado							
2	El auxiliar contable: procederá a diligenciar el formato de ingreso de nuevo socio adjuntando una fotocopia del documento de identidad del nuevo asociado					Formato para inscripción de nuevos socios		
3	Nuevo asociado: debe realizar el pago de aporte social inicial y el aporte de derecho de inscripción al tesorero SICEET, o la secretaria, o en el fondo rotario de la organización SICETT (Toribio, Tacueyo o San Francisco)					Recibo de caja o Crtificado de consignacion en el fondo rotatorio	Tesorero SICEET, Secretaria	

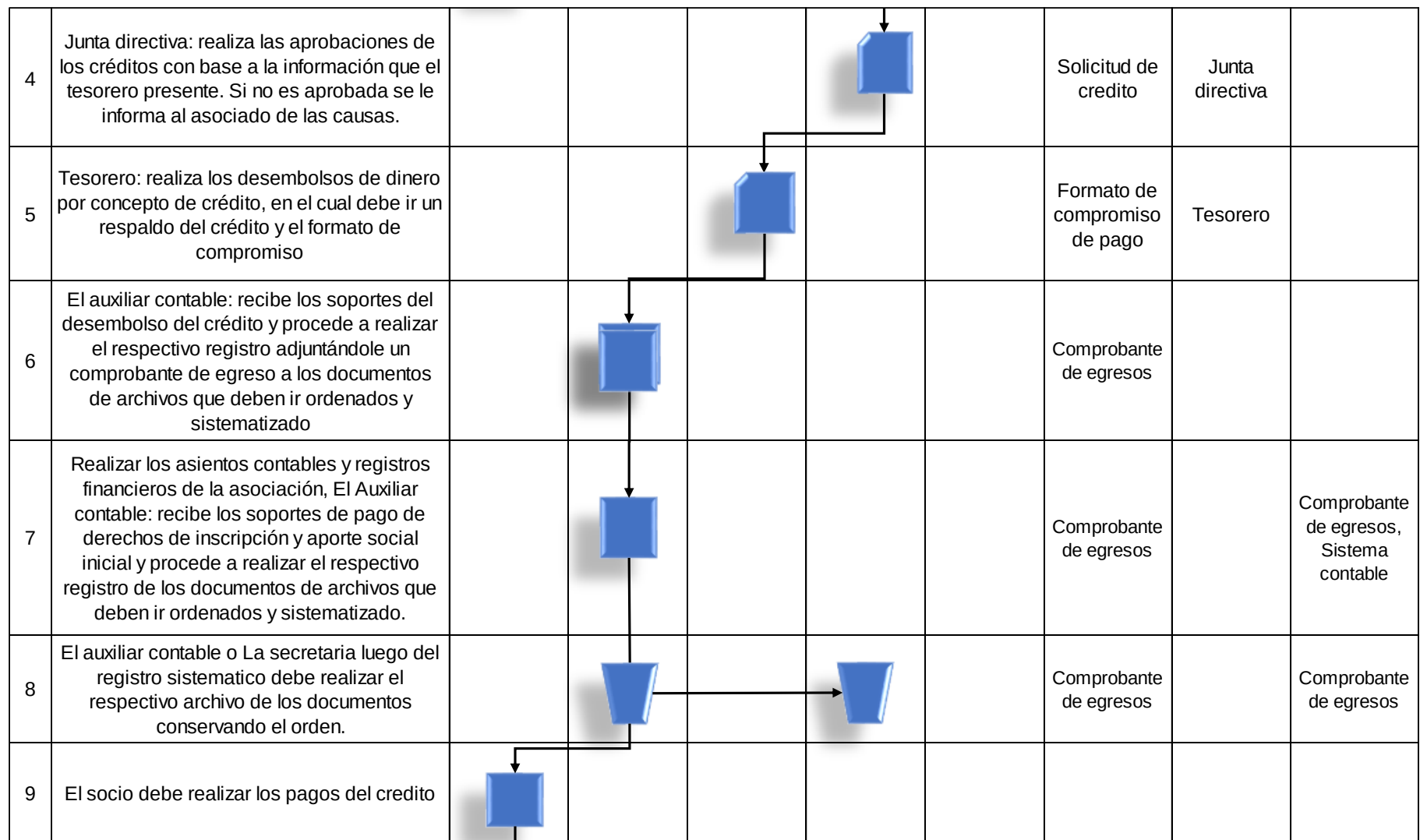


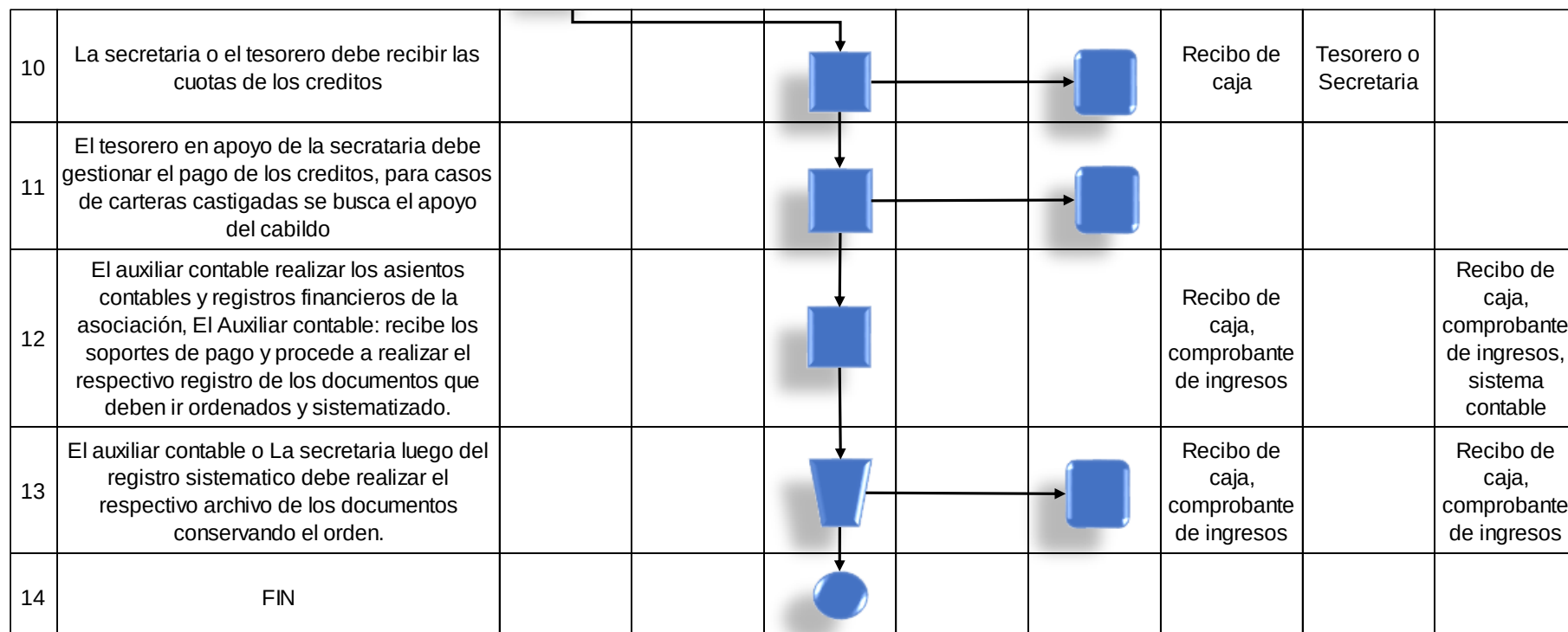
ACTIVIDADES
- o Verificar que todas las solicitudes que realicen terceros para ser parte de la asociación estén debidamente diligenciadas, adjuntando la fotocopia de identidad, certificado del cabildo y una foto tamaño documento. - o Verificar que todos los pagos se realicen con sus soportes. - o Establecer que solamente una persona tenga acceso a todos los niveles del programa contable. - o Causación de la transacción en el programa contable. - o Revisión de Auxiliares para verificar sumas iguales en los registros.
PROCEDIMIENTOS
- o El nuevo socio de cancelar total aporte social inicial y el aporte de derecho de inepción para su respectiva inscripción. - o Realizar los asientos contables y registros financieros de la asociación
CONTROLES
CONTROL DE AUTORIZACION: Orientado al cumplimiento de las políticas y normas de la Asociación teniendo en cuenta los procedimientos. Es por eso que se debe verificar que la integración de un nuevo socio cumpla con todos los requisitos. CONTROL DE EXACTITUD: Verificar que todo el proceso de solicitud de integración a la asociación esté cumpliendo todos los requisitos.

Fuente: diseño por el autor

Tabla 21. Procedimientos para préstamos a sus asociados

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL PRESTAMO DE DINERO A SUS ASOCIADOS									
Definición		Son préstamos de dinero a una tasa muy asequible que le permite al asociado tener la capacidad de adquirirlos y poder mejorar su proceso productivo de café.							
Objetivo								Participación	
Generar créditos que deben ser utilizados en los cultivos de café o hechos afines								☐ Socio ☐ Tesorero SICEET ☐ Auxiliar Contable ☐ Junta directiva ☐ secretaria	
Alcance									
Inicia con la solicitud de crédito del asociado y culmina con el pago oportuno del crédito por parte del asociado.									
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO									
No	ACTIVIDAD	SOCIO	AUXILIAR CONTABLE	TESORERO SICEET	JUNTA DIRECTIVA	SECRETARIA	DOCUMENTOS	FIRMA QUE AUTORIZA	REGISTRO
	INICIO								
1	Asociado: debe dirigirse a las instalaciones de la asociación SICEET para realizar la solicitud del crédito								
2	Auxiliar contable: debe rellenar el formato de solicitud de préstamo, para los casos de cuantías significativas debe adjuntar las garantías que el socio brinde, estos documentos debe ser entregado al tesorero						Formato solicitud de credito		
3	El tesorero: debe verificar si cumple con los requisitos y si es un socio activo para proceder a pasarlo a la junta Directiva para su aprobación, en caso contrario se devuelve al cliente		NO				Libro de los aportes de los socios	Tesorero SICEET Secretarial	
3,1	La solicitud de credito no cumple con los requisitos				SI				





ACTIVIDADES

- o Verificar que todas las solicitudes de crédito estén debidamente diligenciadas.
- o Establecer que solamente una persona tenga acceso a todos los niveles del programa contable.
- o Causación de la transacción en el programa contable.
- o Revisión de Auxiliares para verificar sumas iguales en los registros.

PROCEDIMIENTOS

- o Todos los creditos deben ser firmados por la Junta directiva
- o Realizar los asientos contables y registros financieros de la asociación

CONTROLES

CONTROL DE AUTORIZACION: Orientado al cumplimiento de las políticas y normas de la Asociación teniendo en cuenta los procedimientos. Es por eso que se debe verificar que el socio cumpla con todos los requisitos.

CONTROL DE EXACTITUD: Verificar que todo el proceso de solicitud de integración a la asociación este cumpliendo todos los requisitos.

Fuente: diseño por el autor

4.3.4. Valores corporativos

Con base al texto de Mateus (2011) los valores corporativos son elementos propios de cada organización como marco de referencia, ya que hace parte de la cultura empresarial que se define dependiendo las condiciones del entorno y las expectativas los clientes. Por lo tanto, la Asociación SICEET resalta los siguientes valores empresariales:

- **Honestidad:** Para la asociación SICEET es uno de los principales valores que se ejerce a través de prácticas correctas y transparentes en el desarrollo de sus actividades diarias.
- **Respeto:** Este valor es la base para un buen ambiente de trabajo, por lo tanto, se aplica en proveedores, clientes y miembros de la organización.
- **Responsabilidad:** El buen funcionamiento y crecimiento de la asociación depende la responsabilidad de trabajadores y asociados.
- **Empoderamiento:** Siendo la SICEET una asociación que trabaja en pro de socios y comunidad, el personal a cargo debe sentir la asociación como parte de sí.
- **Confianza:** La Asociación SICEET al ser parte de entidades de Carácter especial tiene el compromiso de desarrollar sus procesos con total transparencia, respetado de manera íntegra los aspectos legales y morales.
- **Amabilidad:** La Asociación SICEET teniendo su objeto social la comercialización y el compromiso con sus asociados y la comunidad indígena la región debe tener como premisa una actitud cálida y colaboradora con los proveedores, clientes y asociados.
- **Trabajo en equipo:** Este valor es otra de las premisas la para la SICEET ya que una Asociación es trabajo en equipo.

4.3.5. Formatos de comunicación e información para el Sistema de Control Interno

En base a lo expuesto por Ruiz (2017), los documentos son fuente de subsistencia de una organización ya que de ellos depende la coordinación o administración de forma controlada y efectiva en el trabajo de oficina, en especial para el sistema de control interno contable ya que es obligatorio soportar toda transacción con documentos.

Prosiguiendo con el autor el objeto principal de los formatos de comunicación e información del Sistema de Control Interno es “registrar y transmitir información”, por lo tanto, se deben diseñar formatos que tengan en cuenta los siguientes aspectos.

- Que sean fáciles de diligenciar, leer y procesar.
- Que contengan espacios suficientes para registrar los datos.
- Que contengan tanta información impresa como sea posible a fin de reducir el tiempo que se emplee en las anotaciones.

Por consiguiente, se expondrán los formatos que se diseñaron y modificaron como sistema de control para la asociación SICEET ajustándolos a las normas vigentes.

- Formato de recibo de caja
- Formato de recibo de Caja Menor
- Formato de Factura de venta
- Formato de Comprobante de Pago
- Formato Orden de Pedido
- Formato de reembolso de Caja Menor
- Formato Arqueo de Caja Menor
- Formato de solicitudes
- Formato de Vale de pago de compra de café

FORMATO DE RECIBO DE CAJA

Un recibo de caja es un documento de soporte para el control de la contabilidad, en el cual se recopila la información de los dineros recibidos en efectivo o en cheques, por lo general es un soporte de los abonos totales o parciales por concepto de diferentes ventas al contado, ya que para esta el soporte es la factura.

Por otro lado, según lo previsto por la ley, este documento siempre se le debe dar al cliente, dejando una copia para el registro contable, por lo tanto, cuando se elabora un recibo de caja debe contener el logotipo de la empresa, la dirección, el teléfono, la fecha, el concepto, identificación de quien realiza el pago y la cantidad recibida, además debe llevar una numeración la cual da orden en el control contable.

Formatos 1. Recibo de caja

	ASOCIACIÓN INDÍGENA DE CAFICULTORES ESPECIALES ECOLÓGICOS DE TORIBIO NIT: 900.029.407-5 Barrio/ Timbío, Resguardo de Tacueyó Municipio de Toribio – Cauca E-mail. siceet@hotmail.com TEL: 3197900471 – 3197987764	RECIBO DE CAJA No. _____									
RECIBO DE: _____ DIRECCION: _____ LA SUMA DE (EN LETRAS) _____ POR CONCEPTO DE: _____		<table border="1"> <tr> <th colspan="3">FECHA</th></tr> <tr> <td>D</td><td>M</td><td>A</td></tr> <tr> <td></td><td></td><td></td></tr> </table> \$ _____	FECHA			D	M	A			
FECHA											
D	M	A									
FORMA DE PAGO											
CHEQUE No. _____		EFFECTIVO: ☐									
BANCO: _____	SUCURSAL: _____										
ELABORADO POR _____ FIRMA	FIRMA Y SELLO DE QUIEN RECIBE _____ FIRMA CC/NIT										

Fuente diseño por el autor

FORMATO DE RECIBO DE CAJA MENOR

Este documento se elabora como soporte cuando se realiza pagos de mínima cuantía para acelerar los procedimientos administrativos que puedan retrasar los pagos elevados.

Formatos 2. Recibo de caja menor

	ASOCIACIÓN INDÍGENA DE CAFICULTORES ESPECIALES ECOLÓGICOS DE TORIBIO NIT: 900.029.407-5 Barrio/ Timbío, Resguardo de Tacueyó Municipio de Toribio – Cauca E-mail. siceet@hotmail.com TEL: 3197900471 – 3197987764	RECIBO DE CAJA MENOR		
		No. _____		
CIUDAD: _____ PAGADO A: _____ LA SUMA DE (EN LETRAS) _____ POR CONCEPTO DE: _____		FECHA		
		D	M	A
		\$		
APROBADO POR _____ FIRMA		FIRMA Y SELLO DE QUIEN RECIBE _____ FIRMA CC/NIT		

Fuente diseño por el autor

FORMATO DE FACTURA DE VENTA

En base al Código de comercio colombiano, en el artículo 772 define la factura como: “Factura es un título valor que el vendedor o prestador del servicio podrá librar y entregar o remitir al comprador o beneficiario del servicio.”. además, debe cumplir con una serie de requisitos tanto del código de comercio del artículo 774 como del estatuto tributario en el artículo 617.

Formatos 3. Factura de venta

			ASOCIACIÓN INDÍGENA DE CAFICULTORES ESPECIALES ECOLÓGICOS DE TORIBIO NIT: 900.029.407-5 Barrio/ Timbío, Resguardo de Tacueyó Municipio De Toribio – Cauca E-mail. siceet@hotmail.com TEL: 3197900471 – 3197987764	
DIA	MES	AÑO	FACTURA DE VENTA	No. _____
CLIENTE: _____ C.C/NIT: _____				
DIRECCION: _____ TELEFONO: _____				
PRODUCTO			CANTIDAD	VALOR UNITARIO
			TOTAL	

No practicar Retención en la Fuente. Art 22, Ley 223 de 1995. Art. 64 E.T.

OBSERVACIONES
FIRMA CC/NIT
Esta Factura se asimila a una Letra de Cambio según Artículo 774 del Código del Comercio

Original Blanco * Acopio / 1ª Copia Amarilla* Coor Resguardo /2ª Copia Azul *Proveedor

Impreso Artes Majo Nit: 34617002-8 / 8290514

Fuente diseño por el autor

FORMATO DE COMPROBANTE DE PAGO

Este documento acredita la compra o venta de un producto o servicio entre las partes de mutuo acuerdo. A demás, crea una obligación entre las partes.

Formatos 4. Comprobante de pago

	ASOCIACIÓN INDÍGENA DE CAFICULTORES ESPECIALES ECOLÓGICOS DE TORIBIO NIT: 900.029.407-5 Barrio/ Timbío, Resguardo De Tacueyó Municipio De Toribio – Cauca E-mail. siceet@hotmail.com TEL: 3197900471 – 3197987764		COMPROBANTE DE PAGO No. _____	
	RECIBO DE: _____ DIRECCION: _____ LA SUMA DE (EN LETRAS) _____ POR CONCEPTO DE: _____		FECHA D M A \$ _____	
FORMA DE PAGO CHEQUE No.		EFFECTIVO: ☐		
BANCO:	SUCURSAL:			
FIRMA Y SELLO DE QUIEN RECIBE FIRMA CC/NIT _____				

Fuente diseño por el autor

FORMATO DE ORDEN DE PEDIDO

Este documento se elabora con el fin de diligenciarse al momento de un pedido por el cliente en el que se detalla lo requerido por este.

Formatos 5. Orden de pedido

	ASOCIACIÓN INDÍGENA DE CAFICULTORES ESPECIALES ECOLÓGICOS DE TORIBIO NIT: 900.029.407-5 Barrio/ Timbío, Resguardo de Tacueyó Municipio De Toribio – Cauca E-mail. siceet@hotmail.com TEL: 3197900471 – 3197987764	ORDEN DE PEDIDO No. _____	
CLIENTE _____ C.C/NIT _____ FECHA DEL PEDIDO _____ FECHA DE PAGO _____ TÉRMINOS DE ENTREGA _____ DIRECCIÓN _____ TELÉFONO _____ FORMA PAGO _____			
CHEQUE No. _____		EFECTIVO: <input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid green;" type="checkbox"/>	
BANCO: _____	SUCURSAL: _____		
CANT	ARTICULO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
		TOTAL	
ELABORADO POR: _____ AUTORIZADO POR: _____ ENVIADO POR: _____			

Fuente diseño por el autor

FORMATO REEMBOLSO DE CAJA MENOR

Este documento se debe diligenciar como soporte al momento de recibir el reembolso del dinero consumido en los pagos de mínima cuantía por la caja menor, donde se detallan los gastos en un periodo determinado

Formatos 6. Reembolso de caja menor

		ASOCIACIÓN INDÍGENA DE CAFICULTORES ESPECIALES ECOLÓGICOS DE TORIBIO NIT: 900.029.407-5 Barrio/ Timbío, Resguardo de Tacueyó Municipio De Toribio – Cauca E-mail. siceet@hotmail.com TEL: 3197900471 – 3197987764		
REEMBOLSO DE CAJA MENOR				No. _____
FECHA DE SOLICITUD: _____				
VALOR DE REEMBOLSO \$ _____				
Detallar los pagos realizados				
FECHA	PAGADO A	C.C/NIT	POR CONCEPTO	VALOR
			TOTAL	
ELABORADO POR: _____				
REVISADO POR: _____				
APROBADO POR: _____				

Fuente diseño por el autor

FORMATO ARQUEO DE CAJA MENOR

Este documento se realiza al momento de realizar el arqueo de caja que consiste en el recuento físico del dinero, facturas, comprobantes de gastos y confrontarla con el saldo de caja según los registros de contabilidad.

	ASOCIACIÓN INDÍGENA DE CAFICULTORES ESPECIALES ECOLÓGICOS DE TORIBIO NIT: 900.029.407-5 Barrio/ Timbío, Resguardo de Tacueyó Municipio De Toribio – Cauca E-mail. siceet@hotmail.com TEL: 3197900471 – 3197987764	ARQUEO DE CAJA MENOR No. _____			
NOMBRE DEL RESPONSABLE: _____ FECHA Y HORA DE REALIZACIÓN: _____ SALDO SEGÚN LIBRO DE CAJA: \$ _____					
REFERENCIAS	UND	TOTAL	REFERENCIAS		
BILLETES DE \$100.000			MONEDA \$1.000		
BILLETES DE \$50.000			MONEDA \$500		
BILLETES DE \$20.000			MONEDA \$200		
BILLETES DE \$10.000			MONEDA \$100		
BILLETES DE \$5.000			MONEDA \$50		
BILLETES DE \$2.000			VALES Y FACTURAS		
BILLETES DE \$1.000					
OBSERVACIONES:					
FIRMA QUIEN REALIZA EL ARQUEO _____			FIRMA A QUIEN REALIZAN EL ARQUEO _____		

Formatos 7. Arqueo de caja menor

Fuente: diseño por el autor

FORMATO DE SOLICITUDES

este documento se realiza con el fin de tener un control en las solicitudes administrativas internas que se realizan en el transcurso del desarrollo de las actividades.

Formatos 8. Solicitudes

		ASOCIACIÓN INDÍGENA DE CAFICULTORES ESPECIALES ECOLÓGICOS DE TORIBIO NIT: 900.029.407-5 Barrio/ Timbío, Resguardo de Tacueyó Municipio De Toribio – Cauca E-mail. siceet@hotmail.com TEL: 3197900471 – 3197987764		
AREA:		SOLICITUDES		No. _____
FECHA	DETALLE	AREA	OBSERVACION	FIRMA

Fuente diseño por el autor

FORMATO DE VALE DE PAGO DE COMPRA DE CAFÉ

Este documento le permite a la asociación SICEET tener un control en los pagos de la compra de café

Formatos 9. Vale para pago

VALE PARA PAGO NO. ____			VALE PARA PAGO NO. ____		
Tipos de café	Kilos netos	Valor kilo	Tipo de café	Kilos netos	Valor kilo
 Firma			 Firma		

Fuente: diseño por el autor

En general, se diseñó un Sistema de Control Interno con base a las necesidades de la Asociación SICEET con la intención que mediante su implementación le permita a la administración tener una dirección de control de los hechos que se realizan en la entidad, y además prevenir futuros riesgos a través de una adecuada y oportuna toma de decisiones.

Por lo tanto, en base al diagnóstico interno realizado a la asociación SICEET, en el que se hallaron falencias en la estructura organizacional retrasando su desarrollo. Haciendo referencia a lo anterior se propuso un organigrama constituido por órganos, un manual de función en lo que se especificó los lineamientos de cada área de trabajo; un manual de procedimientos detallando los procesos que se realizan en cada actividad y por último se sugiere el diseño de los siguientes formatos: recibo de caja, recibo de caja menor, factura de venta comprobante de pago, orden de pedido, reembolso de caja menor, vale de pago de compra de café y orden de solicitudes, todo lo anterior con el fin de organizar y controlar la parte administrativa y contable.

5. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA ASOCIACION SICEET

Este trabajo se realizó dentro del marco del Acuerdo 009 de 1997 del Consejo Superior de la Universidad del Valle, en el Capítulo XIV, Artículo 90º donde establece que, para la obtención del título, se exigirá como requisito un trabajo de grado el cual podrá tener diferentes modalidades: Monografía, Proyecto, Pasantía, Práctica, Ensayo, Traducción Crítica u otras aprobadas por el Consejo Académico. Siendo una de ellas la modalidad de grado de Practica en Contaduría, la cual consiste en que luego de un proceso de formación profesional le permite al estudiante a través de un trabajo teórico-práctico poder analizar y darle solución a un determinado problema dentro del área o campo de formación.

En los capítulos anteriores luego de un previo diagnóstico a través de la matriz DOFA, se evalúa los Sistemas de Control Interno más usados frecuentemente, determinando que el modelo que más se adecua a las necesidades de la Asociación SICEET es el modelo COSO III, puesto que este a través de sus cinco componentes establece una organización en la estructura de la empresa, en principio a través de un organigrama, del que se desglosa el manual de Funciones y el Manual de Funciones y Procedimientos conjunto con los documentos que se deben aplicar al desarrollo de las actividades realizadas como mecanismos de control.

Además, se debe anexar que la Universidad del Valle Sede Norte del Cauca, en el municipio de Santander de Quilichao presta sus servicios de consultoría en el área de las ciencias de la administración a quien pertenece la Contaduría Pública, es así como el Consultorio Contable de la Universidad del Valle Sede Norte del Cauca y el tutor asignado nos a poyo en el desarrollo de este trabajo, puesto que este servicio le da la oportunidad a los estudiantes de Trabajo de Grado realizar la modalidad de teórica-práctica en Contaduría, permitiendo resolver la situación problemática que genera a las organizaciones.

De esta manera, se desarrolla la implementación de Sistema de Control Interno para la Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio, bajo los principios de las comunidades indígenas del Norte del Cauca, y bajo el techo jurídico del Proyecto NASA, los culés presentan una situación problemática a resolver, y es la de crear un sistema que le permita estructurar, organizar y controlar la organización, ya que en estas organizaciones de Carácter Especial Indígena se han presentado dificultades en la Implementación de estos SCI al no existir una estructura que los organice.

De esta manera, se lleva a cabo el trabajo de grado en la modalidad de teórico-práctica en Contaduría con el objetivo de aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación profesional en la solución de problemas de las organizaciones en especial la área administrativa y contable. Por lo tanto, el presente trabajo cubrió el área de administración y comercialización, siendo área contable parte de la administración.

5.1. Metodología de implementación

El presente trabajo de Implementación de Sistema de Control Interno en la Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio, quienes tienen como objeto principal la comercialización de café, se fundamentó en ejecutar procesos de análisis, orientación, capacitación y acompañamiento.

Por lo tanto, la metodología de implementación consistió en cuatro (4) fases desarrolladas en conjunto con el personal de la asociación de la siguiente manera:

1. Análisis del entorno interno y externo de la Asociación SICEET.
2. Socialización del Plan de Diseño del Sistema de Control Interno para la Asociación Indígena de Caficultores Especiales Ecológicos de Toribio.
3. Elaboración del organigrama, los Manual de Funciones y Manual de Procesos y procedimientos conjunto con los documentos mínimos requeridos para el control interno de la Asociación SICEET.
4. Capacitación, Acompañamiento y Monitoreo.

5.1.1. Análisis del entorno interno y externo de la Asociación SICEET.

El objetivo en esta fase fue comprender a través de la observación y el análisis las actividades y operaciones que realizan en la Asociación SICETT dedicada a la comercialización de café cómo influyen en ella el medio ambiente interno y externo que la rodea.

Para la ejecución de esta fase se efectuó un Análisis con la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

En primera instancia para dar inicio al plan de trabajo, se inicia con una reunión con el catador de café y el auxiliar contable, con cuales se realiza a través de la entrevista la historia y objeto social de la Asociación, además, se hace un análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que enfrentaría la Asociación SICEET.

Luego se realizan tres visitas, en la primera se efectúa una encuesta a todo el personal de la administración y comercialización a través de un formato impreso, esto con el fin de unificar un análisis con base a la matriz DOFA. En la segunda visita se hace una mesa redonda con todo el personal en donde se expone la matriz DOFA con el fin de escuchar los diferentes conceptos y propuestas para darle solución a los problemas que se pudieron evidenciar, además como reforzar las fortalezas, cambiar las debilidades, prepararse para enfrentar las amenazas y no dejar pasar las oportunidades. Por último, en la tercera visita con los asistentes se llega al acuerdo de las siguientes estrategias para llevar a cabo en la Asociación SICEET y que tenga éxito su implementación:

- **Cambiar las Debilidades:** Plantear una mejor organización de la estructura de la asociación, es decir Plantear mejoramiento del organigrama para un mejor funcionamiento de la asociación. Lo que se desprende realizar por escrito Un manual de funciones, realizar por escrito Un manual de Proceso y procedimientos. Sugerir y dejar por escrito políticas de control interno administrativo y contable. Si la factura que posee actualmente no cumple con

los requisitos legales, plantear una factura que cumpla con las normas para la comercialización al por mayor a nivel nacional y a nivel internacional. Contar con personal adecuado para realice estudios pertinentes para conocer las necesidades de los clientes. Contar con el registro de INVIMA

- **Prepararse para enfrentar las Amenazas:** Existe una fuerte competencia en la comercialización del café porque es importante contar con el registro INVIMA para que los productos que se ofrezcan puedan salir al mercado sin problemas y poder competir en el mercado.
- **No dejar pasar las Oportunidades:** Una gran oportunidad que presenta la Asociación SICEET es la comercialización internacional hecho que se troca por no contar con el registro INVIMA, además, contar con el apoyo de personas profesionales como apoyo en las capacitaciones gerenciales y administrativas ya que el personal no cuenta con el nivel de estudio recomendado y las funciones las han aprendido a realizar de manera empírica.
- **Reforzar las Fortalezas:** Definir estrategias en los planes gerenciales y en el área comercial en el crecimiento de la comercialización de productos derivados del café y la comercialización de productos para el mantenimiento del café.

5.1.2. Socialización del plan de diseño del Sistema de Control Interno para la asociación indígena de caficultores especiales ecológicos de Toribio.

El objetivo principal de esta fase fue la de socializar los componentes del Sistema de Control Interno que deberían aplicar a la Asociación SICEET para obtener el control tanto administrativo como comercial. La ejecución de esta fase se realizó con base en las siguientes actividades:

- Se convocó una reunión con todo el personal de la junta directiva, los administrativos y el área comercial y además de la participación de algunos socios. El propósito principal de esta reunión fue, el análisis y la aprobación del

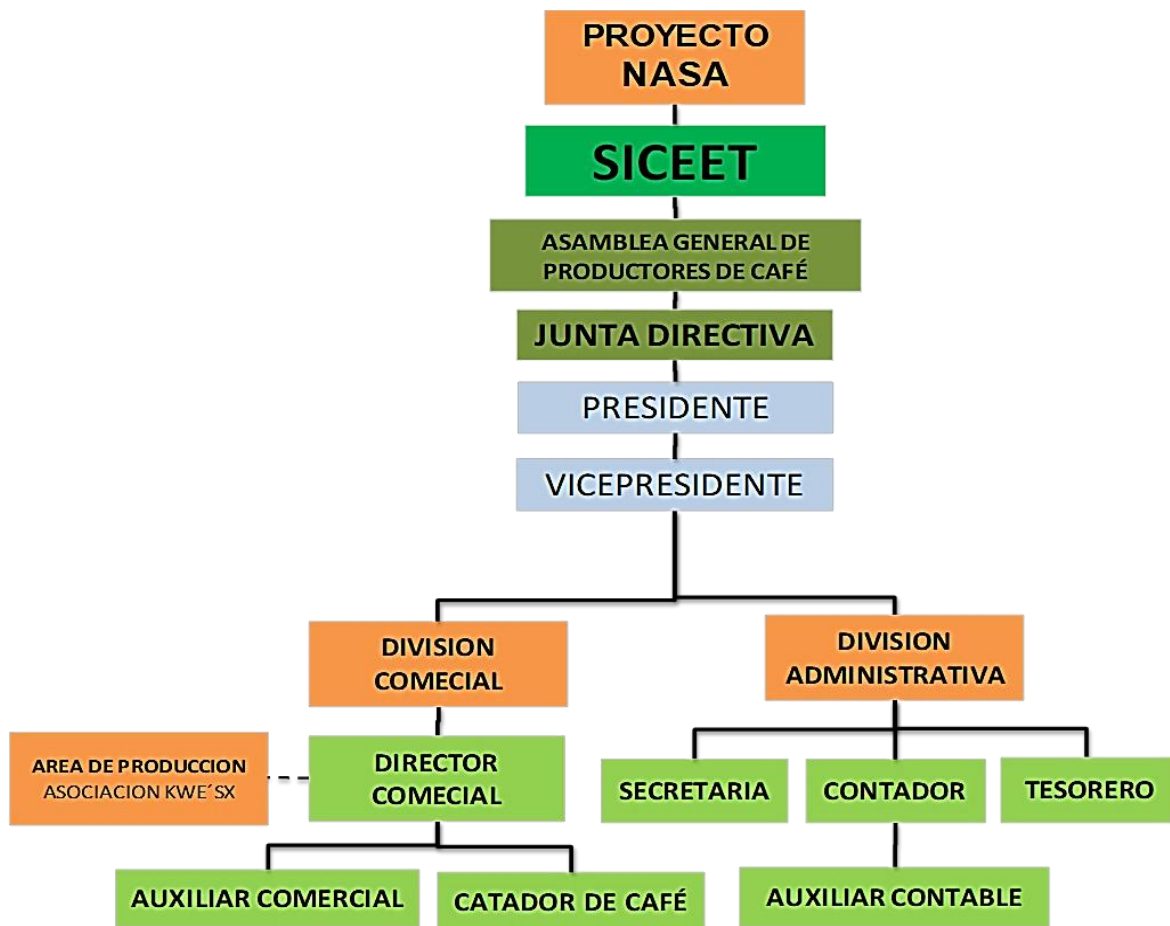
organigrama propuesto por los autores de manera magistral para continuar con el proceso de organización empresarial.

- Además, en esta reunión se expuso el análisis de la matriz DOFA por parte de los autores.
- Por otro lado, se expone por los autores, el modelo COSO III, con el fin de contextualizar al personal del modelo del SCI que se pretende implementar con base a las necesidades encontradas en la Asociación SICEET

5.1.3. Elaboración del organigrama, el Manual de Funciones y Manual de Procesos y Procedimientos conjunto con los documentos mínimos requeridos para el control interno de la Asociación SICEET.

El objetivo principal de esta fase fue en base a la propuesta del organigrama en la fase anterior, es proceder a su realización del organigrama planteado en el capítulo IV con el que se parte como base para los manuales de funciones y procesos. Luego, se redacta los manuales de funciones que su naturaleza es la asignación de actividades y responsabilidades dentro de la Asociación SICEET

Por lo tanto, se plantea la Estructura Administrativa de la siguiente manera:



Fuente: diseño por el autor

Esta es la representación gráfica llamada organigrama como la estructura de Asociación SICEET donde muestra la posición de las áreas funcionales que la integran, las relaciones del personal y las líneas de comunicación.

Por otro lado, para redactar los Manuales de funciones se tuvo en cuenta los siguientes puntos:

1. Datos Básicos del Cargo.
2. Objetivos del Cargo.
3. Funciones básicas
4. Competencias del Ser.
5. Competencias del Saber.
6. Competencias del Hacer.

Se convocó una reunión con todo el personal administrativo, comercial y además de la participación de algunos socios. El propósito principal de esta reunión fue dar a conocer el manual de funciones que debe tener por escrito de cada puesto de trabajo ya que un manual de funciones nos muestra las actividades y responsabilidades de la naturaleza de los cargos de todo el personal laboral de la organización. Es decir, se realizó un análisis de cada una de las áreas funcionales con el propósito de establecer con base al organigrama las siguientes puestos de trabajo.

- Presidente o coordinador
- Vicepresidente
- Tesorero
- Secretario general
- Auxiliar contable
- Director comercial
- Auxiliar comercial
- Catador de café

Terminado de redactar el Manual de Funciones se procede a redactar el Manual de Procesos, el cual permite que la asociación tenga un manejo adecuado de los recursos generando así un crecimiento de la misma, por lo tanto, los procesos se dividieron en dos los del área administrativa y los del área comercial, de la siguiente manera:

A. Área comercial

- Compra de café
- Venta de café
- ventas generales

B. Área administrativa

- Pagos
- Distribución de efectivo
- Inscripción de nuevos socios
- Préstamos a sus asociados
- Compras

Para la elaboración de estos procedimientos se tuvo en cuenta, la actividad a realizar, la persona a cargo, la persona que lo autoriza, los documentos correspondientes y el debido proceso de contabilidad y archivo.

De la misma manera se convocó una reunión con todo el personal de administrativo, comercial, con el propósito de socializar los procedimientos a realizar en cada puesto de trabajo, además los autores tuvieron en cuenta el diseño de los documentos mínimos como Soportes que tienen relación con el Sistema de Control Interno. Los cuales deben contener los siguientes aspectos:

- Que sean fáciles de diligenciar, leer y procesar.
- Que contenga espacios suficientes para registrar los datos.
- Que contengan tanta información impresa a fin de reducir el tiempo que se emplee en las anotaciones.

Cabe anotar que todo quedo plenamente aprobado por el personal para su debida aplicación.

5.1.4. Capacitación, acompañamiento y monitoreo.

Para las correspondientes capacitaciones se retomaron los Manuales de Funciones y de procesos y procedimientos para discutir la forma de implementarlos de manera práctica en la Asociación.

- A. Se realizaron debates dirigidos con los participantes acerca de la aplicación práctica de lo estipulado en el Manual de Funciones y en el Manual de Procedimientos
- B. Por otro lado, se realizó el monitoreo permanente durante el último mes de implementación del SCI, con visitas periódicas de un día a la semana durante 3 horas con el propósito de verificar la correcta aplicación del Manual de Funciones y Procedimientos conjunto con los documentos requeridos.
- C. Por último, durante Asamblea General se hace entrega del SCI, a la junta Directiva de la Asociación SICEET

5.2. Logros alcanzados en el diseño e implementación del Sistema de Control Interno a la Asociación SICEET.

Dentro de logros más representativos que se alcanzaron durante el presente trabajo de grado en la modalidad de teórico-práctica en Contaduría al realizar el diseño e implementación del Sistema de Control interno a la Asociación SICEET están los siguientes:

- Se logró implementar en un 75% Sistema de Control interno a la Asociación SICEET.
- Se logra identificar los cargos para distribuir las actividades de manera que hubiera una buena segregación de funciones y evitar posibles riesgos de corrupción.

- Se logró generar un impacto de la importancia de un sistema de control interno para una organización, a nivel de organización y control de la misma.
- A nivel de la universidad se logró realizar un trabajo en el cual el tema hasta hoy en día no se había trabajado.

5.3. Dificultades presentadas durante el diseño e implementación del Sistema de Control interno a la Asociación SICEET.

Las dificultades presentadas durante el Diseño e Implementación del Sistema de Sistema de Control interno a la Asociación SICEET están las siguientes:

- El 25% de la implementación no se logra debido a que solo están empleados con sueldo el catador de café, la secretaria general y el auxiliar contable, lo que significa que el otro personal son voluntarios es decir no reciben remuneración
- Por otro lado, la asistencia a las reuniones programadas durante el periodo de los ocho meses planeados para llevar a cabo el trabajo de implementación del SCI, se vio muy reducida por parte de la Junta Directiva,
- También hubo complicaciones con respecto a la programación para las fechas de las reuniones, conjunto con el medio de transporte para los autores dirigirse a las instalaciones de la Asociación SICEET.

CONCLUSIONES

La importancia de la implementación de un adecuado Sistema de Control Interno consiste en el mejoramiento de las funciones y procesos dentro de una organización, lo cual busca minimizar riesgos, además, mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Por lo tanto, en cuanto a la Asociación SICEET, un adecuado SCI generará un mejoramiento en la gestión financiera y administrativa de la organización.

En el primer capítulo de este trabajo de grado, con el desarrollo de los antecedentes, la formulación del problema y marcos de referencia, permiten el planteamiento de los objetivos como estructura de este trabajo. Cabe resaltar que la información acerca de este tema a trabajar es escasa, lo que hace más interesante la investigación de este proyecto.

Por otro lado, en el segundo capítulo en base a la observación y análisis realizado a través de la matriz DOFA en el diagnóstico a la Asociación SICEET, en el entorno político, económico, tecnológico, social y cultural tanto interno y externo, se concluye apropiar un SCI que le permita organizar la estructura de la asociación, que en base a esta se especifiquen las actividades y responsabilidades de sus colaboradores para tener un control de las actividades que se realicen.

En lo que concierne al tercer capítulo se realizó una profundización del concepto de Sistema de Control Interno, conjunto con los modelos más representativos de este, llegando a la conclusión de que el modelo de control interno que se adapta a las necesidades de la Asociación SICEET es el modelo COSO III, puesto que al ser implementado le permite a través de sus cinco componentes tener organización y control de la asociación tanto del área administrativa como contable para una buena y oportuna toma de decisiones.

En el desarrollo del cuarto capítulo se elabora el diseño del Sistema de Control Interno, el cual se llevó a cabo en base a los cinco principios del modelo COSO III, además se adaptará al entorno de la asociación SICEET, cabe resaltar que esta

entidad está reconocida como carácter especial. Con el fin de que esta herramienta le permita organizar la estructura administrativa y comercial, y controlar las actividades que se realicen en el desarrollo de su objeto social.

Por consiguiente, en el quinto capítulo, se ejecuta la implementación del SCI con base al modelo COSO III, logrando una implementación del 25% de lo planeado debido a que solo tres personas son remuneradas y los demás son voluntarios.

Por lo tanto, a nivel profesional como Contadores Públicos, se concluye que esta profesión va más allá de un registro de cuentas en el haber y en debe, puesto que, si no se aporta la aplicación de ciertos sistemas en las empresas que le permitan a las organizaciones, en principio la organización y control de sus colaboradores y actividades para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento en el mercado, especialmente en estas organizaciones fácilmente estas entidades serán historia.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Asociación SICEET la implementación del Manual de Funciones diseñado con el objetivo de mejorar la estructura organizacional mediante la determinación de las responsabilidades y funciones de cada área de la empresa. De esta manera, cada puesto de trabajo de la Asociación tendrá una guía específica que proporcionará mayor conocimiento de su respectivo rol dentro de la empresa, lo cual evitará desequilibrios en las cargas de trabajo y duplicidad de funciones.

Se recomienda la implementación del manual de procesos y procedimientos diseñados para la Asociación SICEET, debido a que sirven de soporte para el desarrollo de las actividades que en forma cotidiana realiza la organización. Por lo tanto, este manual permite realizar una adecuada y eficiente operatividad que contribuye al sistema del control interno de la asociación y la integridad de la administración.

Por último, se recomienda Asociación SICEET implementar el modelo de Control Interno COSO III, mediante el cual se mejorará la organización y control de la Asociación tanto del área administrativa y comercial para una adecuada toma de decisiones. Además, permitirá identificar los riesgos que pueden afectar a la Asociación, y ayudará a proveer seguridad razonable para la organización en caminado hacia el logro de su objeto social.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre , R., & Rivera, J. (s.f.). *LA IMPORTANCIA DEL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/55b_-_la_importancia_del_control_intermo_figurasx.pdf
- Alcaldia municipal de Toribio Cauca. (8 de noviembre de 2017). *Mapas y territorios* . Obtenido de <http://www.toribio-cauca.gov.co/municipio/informacion-general>
- Álvarez, C., & Quizhpi, M. (2010). Control Interno basado en el Informe Coso aplicado al Instituto Tecnológico Superior Juan Bautista Vázquez de la ciudad de Azogues. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Ambrosone, M. (Mayo de 2007). La Administración del Riesgo Empresarial: Una Responsabilidad de Todos - El Enfoque COSO. PricewaterhouseCoopers.
- Arango, M. R. (2007). Control organizacional: ¿sistema o agregado de elementos? *AD-MINISTER*(11).
- Banrepcultural. (2018). *Red Cultural del Banco de la República en Colombia*. Obtenido de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Sectores_más_representativos_de_la_economía_colombiana
- Bernal, D., Mora, C., Arellano, G., & Torres, K. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16, 278-299.
- Bertalanffy, L. v. (s.f.). Sistemas. En L. v. Bertalanffy, *Análisis conceptual de la teoría general de sistemas* (págs. 1-39).
- Bertani, E., Polesello, M., Mendoza, M., & Troila, J. (2014). COSO I Y COSO II UNA PROPUESTA INTEGRADA. Mendoza, Argentina: Trabajo de investigacion.

- Betancourt, S. (10 de abril de 2013). *Ministerio de Gobierno de Colombia*. Obtenido de Cabildo Indigenas: <https://www.mininterior.gov.co/content/cabildo-indigena>
- Bustos, M., & Condega, A. (16 de enero de 2015). ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Castañeda, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En Contexto*(02), 129-146.
- Cepeda, G. (2002). *Auditoria y Control Interno*. Bogotá, Colombia: McGraw-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACION Procesos Teorias y Practica*. Bogotá, D.C., Colombia.: Lly So la n o A ré va lc.
- Colegio de Contadores Publicos de Mexico. (2004). el control interno, sus elementos, su evaluacion por el auditor externo y su efecto en el trabajo de auditoria de estados financieros. *Colegio de Contadores Publicos de México*, 1-8.
- CONGRESO DE COLOMBIA. (28 de Octubre de 1993). LEY 80 DE 1993. Colombia.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (29 de Diciembre de 2016). LEY 1819 DE 2016. *PARTE III RÉGIMEN TRIBUTARIO ESPECIAL*. Colombia.
- COSO. (s.f.). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Cotaña, M. (Septiembre de 2015). Gabinete de Auditoria de Sistemas. *Control Interno*. Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.
- Dinero. (15 de Diciembre de 2016). *10 factores económicos trascendentales de Colombia en 2017*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion->

impresa/informe-especial/articulo/proyecciones-de-la-economia-colombiana-en-2017/240051

Dussan, C., & Serna, H. (06 de Noviembre de 2017). Planeacion Estratégica para Mipymes. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Faxas del Toro, P. (junio de 2011). Diagnóstico Estratégico de la empresa como herramienta de dirección. *Un acercamiento a La Matriz DAFO*.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (Noviembre de 2018). *Comercialización del Café Colombiano*. Obtenido de https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/que_hacemos/comercializacion_del_cafe_colombiano/

Flavia, H., & Sanchez, J. (Agosto de 2013). Implementacion de un Sistema de Control Interno Operativo en los almacenes para mejorrar la gestion de inventarios de la Cosntructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo. Trujillo: Universidad privada Antenor Orrico.

Flor, A., & Vega de la Cruz, O. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*, 22(1), 1-19.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2015). Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno. COSO. Deloitte.

Gaviria, C. (5 de abril de 1994). Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Naciona. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública Oficina de Control Interno.

- Gómez, D., Blanco, B., & Conde, J. (2013). El Sistema de Control Interno para el Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1(2), 53-65.
- Gómez, G. (2011). Control interno en la organización empresarial. *GestioPolis*, 1-8.
- Gomez, I. (septiembre de 2010). Control Interno en las areas de aprovisionamiento de las empresas publicas sanitarias de Andalucia. *Tesis Doctoral*. Malaga, España: Universidad de Malaga.
- Gonzales, R. (s.f.). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Manual del Participante.
- Guerrero, E. A. (Bogotá D.C de septiembre de 2013). CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO COLOMBIANO. *Pregrado*. Colombia: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Gutierrez, L. M. (2012). *DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE PARA LA EMPRESA FABRIFARMA S.A*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Herrera, H. E. (2017). Manuales Administrativos. *GestioPolis*, Pag 1-21.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia* (Cuarta ed.). Bogotá - Caracas: Quirón Ediciones S.A., Ciea-Sypal.
- Lalinde Villani, P. A., & Vivas, N. E. (Abril de 2005). Formulación de un modelo de Sistema de Control Interno para el Departamento Administrativo y Financiero de la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca. *Pregrado*. Santander de Quilichao, Cauca, Colombia: Universidad del Valle.
- Luppi, H. (30 de septiembre de 2010). Control Interno Hoy. *Modelos de Control Interno*, 1-18. Venezuela: Planeta Venezuela.

- Mantilla, S. (2010). Auditoría del control interno Informe COSO. Bogota: ECOE Ediciones.
- Mateus, S. (2011). Política Gerencial. Medellin, Colombia: Corporacio Universitaria Remington.
- Mejía, R. C. (2005). Autoevaluación del sistema de control interno. *AD-minister*(6), 82-95.
- Méndez, C. (Noviembre de 2006). METODOLOGÍA: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. *Cuarta edición*, 230-248. Bogotá: Limusa. Noriega Editores.
- Mijera, A. (08 de Abril de 2016). (C. Ortiz, Entrevistador)
- Mina, M., & Mulato, J. (2012). Diseño de un Sistema de Infrmacion Contable para el taller automotriz los Tecnicos Santander de Quilichao Cauca. Santander de Quilichao, Cauca, Colombia: Universidad del Valle.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA. (7 de Diciembre de 1995). DECRETO 2164 DE 1995. Bogotá, Colombia.
- MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. (20 de Diciembre de 2017). DECRETO 2150 de 2017. Colombia.
- MINISTERIO DEL INTERIOR. (7 de Octubre de 2014). DECRETO 1953 DE 2014. Colombia.
- NIA 400. (2016). Norma Internacional de Auditoria. *Evaluaciones de Riesgo y Control Interno*.
- Nieto, A., & Bustillo, A. (2011). DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA CORPORACIÓN DE DERECHO PRIVADO CLUB CARTAGENA. *Pregrado*. Colombia: UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.
- OpenCourseWare -OCW-. (2014). Control Interno y gestion de riesgos para contables. *Lorea Anticoechea Arondo*, 37.

- Paiva, F. (2013). Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A. *Revista Científica de FAREM-Estelí. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*(7), 34-42.
- Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología de análisis. *INNOVAR*, 16(28), 33-42.
- Plasencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *MEDISAN*(14), 586-590.
- Posso, J., & Barrios, M. (2014). Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera. *Pregrado*. Colombia: Universidad de Cartagena.
- PROYECTO NASA. (2018). *LA CREACIÓN DEL PROYECTO NASA*. Obtenido de http://www.proyectonasa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=217
- PROYECTO NASA. (2018). *Plan de Vida del Proyecto Nasa*. Obtenido de http://www.proyectonasa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=196
- PROYECTO NASA. (2018). *REHABILITACION DEL PLAN DE VIDA*. Obtenido de http://www.proyectonasa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=199
- Rivas, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral*, Vol. 4(Nº 8), 115-136.
- Ruiz, H. (2017). Diseño e implementación de un Sistema de Información Contable para empresas de carácter especial indígena aplicado a la comercializadora Sat Fxinxi Kiwe, dentro del marco del consultorio contable de la Universidad del Valle sede norte del Cauca. *Pregrado*. Santander de Quilichao, Cauca, Colombia: Universidad del Valle.

Ruiz, M. C., & Hernández, M. J. (s.f.). EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES: UN MARCO DE ESTUDIO. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*.

Ruiz, R. F. (2001). Evolución histórica del Control. *LEGIS*(5).

Secretaría Jurídica Distrita de la Alcaldía de Bogotá D.C. (14 de Diciembre de 2000). Radicación 1297 de 2000 Consejo de Estado - Sala de Consulta y Servicio Civil. Bogotá, Colombia.

SICEET. (2018). *SICEET-Toribío*. Obtenido de <https://www.redcaucae.com/siceet-toribio>

Sierra, H. (2016). Los Nuevos Paradigmas del Clima Organizacional. *Empresarial y Laboral*, 1-4.

Villegas Gaitan, J. C. (9 de octubre de 1994). UN ZIPA HOY. *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-231383>

Wilderman, C. (2008). Formulación de un modelo de Sistema de Control Interno para el Departamento Administrativo y Financiero de la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca. *pregrado*. Santander de Quilichao, Colombia: Universidad del valle.