

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
**Sede en Esmeraldas**



**INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE TESIS:**

“SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CONTABLE Y FINANCIERA PARA LA FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES NEGRAS Y MESTIZAS DEL SUR OCCIDENTE DE ESMERALDAS, ATACAMES, MUISNE (FONMSOEAM), DE LA CADENA DEL CACAO FINO DE AROMA”

**LINEA DE INVESTIGACION:**

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES

**PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

**AUTORA:**

*SHEYLA VANESSA TELLO HIDALGO*

**ASESORA:**

*Dra. Tahimí Achilie Valencia M.Sc*

Esmeraldas, 2014

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y auditoría CPA.

-----  
Presidente tribunal de Graduación

-----  
Lector 1

-----  
Lector 2

-----  
Director de Escuela

-----  
Director de Tesis

Esmeraldas, \_\_\_\_\_

## **II AUTORIA**

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, corresponde exclusivamente a la autora; y el patrimonio intelectual de la misma a la PONTIFICIA UNIVERDIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

---

**Sra. Sheyla Tello Hidalgo**

**CI 080248251-3**

**AUTORA**

---

**Dra. Tahimí Achilie Valencia M.Sc**

**CI 080072873-5**

**ASESORA**

### **III DEDICATORIA**

A mis adoradas Hijas Melanie y Yuleidy quienes son mi fuente de inspiración y fortaleza para seguir adelante en mis estudios y culminar con ellos.

Todo lo que hé logrado y llegue a lograr en un futuro es para ustedes, porque son quienes me llenan de vida para seguirme superando.

A mis sobrinos Ariel, Yandri y Arianita por formar parte de este hermoso proceso de mi vida.

**Sheyla Tello Hidalgo**

#### **IV AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haber sido mi guía, por iluminar mi camino recorrido hasta hoy y haberme dado fuerzas en los momentos difíciles.

A mis padres por haberme dado la vida, por su apoyo incondicional, por su amor y su fortaleza brindada para que cumpla con mis metas planteadas.

A mis hijas por su paciencia y comprensión en mis momentos de ausencia por el seguimiento de mis estudios.

A mis hermanos/as por su ayuda emocional y estar a mi lado apoyándome con mis nenas.

A mi familia, amigos, maestros, y a todos aquellos que de una u otra forma aportaron en el desarrollo de mi carrera.

A mi Directora de Tesis, Dra. Tahimí Achilie Valencia por su total apoyo en la realización de este trabajo, a la apreciada Ing. Cecilia Velasco por su excelente guía en el desarrollo de mi tesis, al Director de Escuela de Contabilidad y Auditoría Ing. Orlin Álava por su apoyo incondicional y a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas por su excelente nivel académico.

**Sheyla Tello Hidalgo**

## V PRÓLOGO

En los últimos años se ha dado mucha importancia en las empresas de tener un buen sistema de control interno, debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y productividad al momento de implantarlos. Es bueno resaltar que las entidades tanto públicas y privadas apliquen controles internos en sus operaciones, estos conducen a conocer la situación real de la organización, es por ello de la necesidad de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para dar una mejor visión sobre la gestión, tanto administrativa, contable y financiera.

El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherencia a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de las entidades tanto del sector público como privado frente a la gestión, por tal razón es necesario hacer el levantamiento de procedimientos, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

*Entre los objetivos específicos de (FONMSOEAM) es Incrementar el rendimiento y la calidad del cacao de 400 productores a través de la adopción de buenas prácticas en producción, manejo de cosecha y post-cosecha y Fortalecer a la Pre cooperativa y a la Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames y Muisne (FONMSOEAM).* [www.fondoitaloecuadoriano.org/index.php?optio](http://www.fondoitaloecuadoriano.org/index.php?optio), para cumplir con ellos es necesario que la empresa en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente las

actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control.

De lo anterior se desprende que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización, siendo las cosas así, resulta claro que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

***DRA TAHIMI ACHILIE VALENCIA M.Sc***

## **VI RESUMEN EJECUTIVO**

El control interno se define como un plan de organización ejecutado por la gerencia con la finalidad de proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y promover la eficiencia de las operaciones.

La FONMSOEAM, no cuenta con un sistema de control definido que le permita optimizar sus procesos. Es por esto que los directivos, junto con las personas encargadas de administrar la empresa, deben considerar ciertos aspectos fundamentales en los procesos administrativos, contables y financieros.

En tal virtud la atención y trabajo se centró en la necesidad de realizar un diagnóstico situacional de la Federación, con el fin de describir el estado administrativo financiero real de la misma y de esta manera proponer la solución acorde a sus necesidades para ello se realizó una investigación con base a la aplicación de las técnicas de investigación como encuestas a los diversos niveles de la empresa, entrevistas y observación directa para establecer factores como: conocimiento y cumplimiento de obligaciones, planificación, coordinación, comunicación, ambiente de control, actividades de control, establecimiento de funciones y responsabilidades entre otros, que determinan la calidad de gestión administrativa que tiene la empresa y recoger criterios de aspectos relevantes del control interno.

Así se identificó el problema principal como es "La debilidad del Sistema de Control Interno ", consecuentemente el objetivo fue investigar las bases teóricas con las cuales se describen los conceptos primordiales que fundamentan la propuesta de implementar un Sistema de Control Interno Administrativo Financiero Contable, con el propósito de mejorar la gestión administrativa y financiera que lleva a cabo la Organización.

Finalmente este estudio permitió plantear conclusiones y recomendaciones para establecer una propuesta de control interno administrativo contable y financiero, para el mejoramiento de la gestión de la FONMSOEAM y lograr promover la operatividad de la entidad garantizando la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de todos los recursos y su continuidad, desarrollo y crecimiento.

## VII ABSTRACT

The internal control is defined as a plan of executed organization by the manager's office in order to protect the assets, verify the exactness and reliability of the financial information and provide the efficiency of the operations.

The FONSOEAM does not have a defined system of control which allows optimizing its process. For that reason, the directors together with the people who is in charge of managing the enterprise should consider some of the most important aspects in the administrative account and financial process.

So, the attention and work was focused on the need to do a situation analysis of the Federation for describing its administrative status, in this way to propose the solution in accord its needs. So that, the investigator did a research based on the application of the research techniques like: surveys to the different level of the enterprise, interviews and direct observations to establish factors such as: knowledge and fulfillment of bonds, planning, coordination, communication, ambient of control, activities of control, establishment of functions and responsibilities among them; which determines the quality of administrative management that the enterprise has and collect criteria of relevant aspects of Internal Control.

Like this, the main problem such "The weakness of the Internal Control "was identified, consequently the objective was to investigate the theoretical bases in which the essential concepts that lay the foundations of the proposal of carrying out a system of Internal Administrative Financial Account Control are described in order to achieve the Organization.

Finally, this research let to set up conclusions and recommendations to establish a proposal of Internal Administrative Financial Account Control for the enhancement of Management of the FONMSOEAM and get to promote the operability of the entity warranting the efficiency, effectiveness and economy in the use of every resource and its continuity, development and rise in value.

# VIII ÍNDICE GENERAL

|   | Pág. |
|---|------|
| CARATULA.....                               | I    |
| AUTORIA.....                                | II   |
| DEDICATORIA.....                            | III  |
| AGRADECIMIENTO .....                        | IV   |
| PRÓLOGO .....                               | V    |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                     | VI   |
| ABSTRACT.....                               | VII  |
| INDICE .....                                | VIII |
| ABREVIATURAS.....                           | VIII |
| INTRODUCCIÓN .....                          | X    |
| <b>CAPÍTULO I</b>                           |      |
| 1 MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN..... | 1    |
| 1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....       | 1    |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN .....                     | 2    |
| 1.3 OBJETIVOS.....                          | 3    |
| 1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....                | 3    |
| 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....           | 3    |
| <b>CATÍTULO II</b>                          |      |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2 MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                         | <b>4</b>  |
| <b>2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....</b>                                 | <b>4</b>  |
| <b>2.1.1 Origen del Control Interno .....</b>                            | <b>4</b>  |
| <b>2.1.2 Responsables del Control Interno .....</b>                      | <b>4</b>  |
| <b>2.1.3 Rendición de Cuentas .....</b>                                  | <b>5</b>  |
| <b>2.1.4 Ambiente de Control.....</b>                                    | <b>5</b>  |
| <b>2.1.5 Integridad y Valores Éticos.....</b>                            | <b>6</b>  |
| <b>2.1.6 Políticas y Prácticas del Talento Humano .....</b>              | <b>6</b>  |
| <b>2.1.7 Estructura Organizativa .....</b>                               | <b>7</b>  |
| <b>2.1.8 Delegación de Autoridad .....</b>                               | <b>7</b>  |
| <b>2.1.9 Principales problemas de la Economía Ecuatoriana .....</b>      | <b>8</b>  |
| <b>2.1.10 Fortalecimiento de las Organizaciones de Agricultura .....</b> | <b>8</b>  |
| <b>2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>                                   | <b>10</b> |
| <b>2.2.1 Control .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>2.2.2 Control interno.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>2.2.2.1 Objetivos del Control Interno .....</b>                       | <b>12</b> |
| <b>2.2.2.2 Características del Sistema de Control Interno .....</b>      | <b>13</b> |
| <b>2.2.2.3 Principios del Control Interno .....</b>                      | <b>13</b> |
| <b>2.2.3 Control Interno Contable.....</b>                               | <b>15</b> |
| <b>2.2.3.1 Control Contable.....</b>                                     | <b>15</b> |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.3.2 Sistema Contable.....   | 15 |
| 2.2.4 Control Interno Administrativo .....                              | 16 |
| 2.2.5 La Administración .....   | 16 |
| 2.2.6 El Control Externo.....   | 17 |
| 2.2.7 Estructura Organizacional.....                                    | 17 |
| 2.2.8 Manual de Procedimientos.....                                     | 18 |
| 2.2.9 Manual Contable.....  | 19 |
| 2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....  | 19 |
| 2.3.1 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS - SRI.....                            | 19 |
| 2.3.2 NIIF'S.....   | 20 |
| 2.3.3 MIES .....  | 21 |
| 2.3.4 Ley de Seguridad Social IESS.....                                 | 22 |
| 2.3.5 Código de Trabajo .....   | 23 |
| 2.3.6 Ley de Economía Popular y Solidaria.....                          | 23 |
| 2.3.6.1 Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria ..... | 23 |
| 2.3.6.2 De las Organizaciones Económicas del Sector Asociativo.....     | 24 |
| <b>CAPITULO III</b>   |    |
| 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....   | 25 |
| 3.1 MÉTODO DE ESTUDIO .....   | 25 |
| 3.1.1 INDUCTIVO .....   | 25 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3.2 CONSTRUCCION METODOLÓGICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b> | <b>25</b> |
| 3.2.1 Nivel de la Investigación .....                           | 25        |
| <b>3.3 ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....</b>                   | <b>26</b> |
| <b>3.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EMPÍRICA .....</b>            | <b>26</b> |
| 3.4.1 Información primaria .....                                | 26        |
| 3.4.1.1 Observación .....                                       | 26        |
| 3.4.1.2 Entrevistas .....                                       | 26        |
| 3.4.1.3 Encuestas .....   | 27        |
| 3.4.2 Información Secundaria .....                              | 29        |
| <b>3.5 POBLACIÓN O UNIVERSO .....</b>                           | <b>29</b> |
| <br><b>CAPÍTULO IV</b>  |           |
| <b>4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA FONMSOEAM.....</b>         | <b>31</b> |
| 4.1.1 ANTECEDENTES .....  | 31        |
| 4.1.2 MISIÓN .....  | 32        |
| 4.1.3 VISIÓN .....  | 32        |
| 4.1.4 OBJETIVOS.....  | 32        |
| 4.1.5 VALORES CORPORATIVOS.....                                 | 33        |
| 4.1.5.1 La Organización y sus Estatutos.....                    | 33        |
| 4.1.5.2 Localización .....                                      | 33        |
| 4.1.5.3 Socios Miembros .....                                   | 35        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4.1.5.4 Organigrama Funcional .....</b>                         | <b>35</b> |
| <b>4.1.5.5 Reglamento de Gestión Administrativo, Contable.....</b> | <b>36</b> |
| <b>4.1.5.6 Manual de Funciones .....</b>                           | <b>37</b> |
| <b>4.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE VARIABLES.....</b>          | <b>38</b> |
| <b>4.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO .....</b>                          | <b>38</b> |
| <b>4.2.2 PROCESO FINANCIERO .....</b>                              | <b>38</b> |
| <b>4.2.3 TALENTO HUMANO .....</b>                                  | <b>39</b> |
| <b>4.3 EVALUACION DE LOS PROCESOS DE LA FONMSOEAM .....</b>        | <b>39</b> |
| <b>4.3.1 PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....</b>                        | <b>39</b> |
| <b>4.3.1.1 Informe de Directivos .....</b>                         | <b>39</b> |
| <b>4.3.1.2 Tiempo de Presentación.....</b>                         | <b>40</b> |
| <b>4.3.1.3 Manual de Funciones y Reglamentos .....</b>             | <b>41</b> |
| <b>4.3.1.4 Uso adecuado de los Manuales.....</b>                   | <b>41</b> |
| <b>4.3.2 PROCESOS CONTABLES Y FINANCIEROS.....</b>                 | <b>42</b> |
| <b>4.3.2.1 Informes Financieros .....</b>                          | <b>43</b> |
| <b>4.3.2.2 Departamento Financiero.....</b>                        | <b>44</b> |
| <b>4.3.2.3 Obligaciones Tributarias.....</b>                       | <b>44</b> |
| <b>4.3.2.4 Incumplimiento Tributario .....</b>                     | <b>45</b> |
| <b>4.3.3 TALENTO HUMANO DE LA FONMSOEAM .....</b>                  | <b>46</b> |
| <b>4.3.3.1 Capacitación al Personal Administrativo .....</b>       | <b>46</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4.3.3.2 Desempeño .....</b>                                     | <b>46</b> |
| <b>4.3.3.3 Asistencia Técnica a los Socios (Productores) .....</b> | <b>47</b> |
| <b>4.3.3.4 Experiencias.....</b>                                   | <b>47</b> |
| <b>4.3.3.5 Habilidades Eficiencia .....</b>                        | <b>47</b> |
| <b>4.4 FODA .....</b>  | <b>48</b> |
| <b>4.5 DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN LEGAL.....</b>                | <b>49</b> |
| <b>4.5.1 PROCESO ADINISTRATIVO.....</b>                            | <b>49</b> |
| <b>4.5.1.1 Planificación .....</b>                                 | <b>49</b> |
| <b>4.5.1.2 Organización .....</b>                                  | <b>50</b> |
| <b>4.5.1.3 Dirección .....</b>                                     | <b>50</b> |
| <b>4.5.1.4 Control .....</b>                                       | <b>51</b> |
| <b>4.5.2 PROCESO TALENTO HUMANO .....</b>                          | <b>52</b> |
| <b>4.5.2.1 Reclutamiento de Personal.....</b>                      | <b>52</b> |
| <b>4.5.2.2 Selección de Personal.....</b>                          | <b>53</b> |
| <b>4.5.2.3 Capacitación al Personal .....</b>                      | <b>53</b> |
| <b>4.5.2.4 Evaluación del Desempeño.....</b>                       | <b>54</b> |
| <b>4.5.3 PROCESOS CONTABLES Y FINANCIEROS.....</b>                 | <b>54</b> |
| <b>4.5.3.1 Contabilidad .....</b>                                  | <b>54</b> |
| <b>4.5.3.2 Tesorería .....</b>                                     | <b>56</b> |
| <b>4.5.3.3 Cuentas Bancarias .....</b>                             | <b>57</b> |

|   |    |
|---|----|
| 4.5.3.4 Arqueos de Caja.....                | 58 |
| 4.6 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....       | 59 |
| 4.6.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.....           | 60 |
| 4.6.1.1 Control.....                        | 60 |
| 4.6.2 PROCESO TALENTO HUMANO .....          | 60 |
| 4.6.2.1 Reclutamiento de Personal.....      | 60 |
| 4.6.2.2 Selección de Personal.....          | 60 |
| 4.6.2.3 Capacitación del Personal .....     | 60 |
| 4.6.3 PROCESOS CONTABLES Y FINANCIEROS..... | 61 |
| 4.6.3.1 Tesorería .....                     | 61 |
| 4.6.3.2 Cuentas Bancarias .....             | 61 |
| 4.6.3.3 Arqueos de Caja.....                | 61 |
| 4.7 ESTRATEGIAS .....                       | 62 |
| 4.7.1 ADMINISTRATIVAS .....                 | 62 |
| 4.7.2 CONTABLES.....                        | 62 |
| 4.7.3 FINANCIERAS.....                      | 62 |
| <br><b>CAPÍTULO V</b>                       |    |
| 5.1 PROPUESTA .....                         | 63 |
| 5.1.1 TITULO DE LA PROPUESTA.....           | 63 |
| 5.1.2 ANTECEDENTES .....                    | 63 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5.1.3 OBJETIVOS.....</b>  | <b>64</b> |
| <b>5.1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....</b>                                | <b>64</b> |
| <b>5.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>                           | <b>64</b> |
| <b>5.1.4 JUSTIFICACIÓN.....</b>                                      | <b>65</b> |
| <b>5.1.5 ALCANCE.....</b>  | <b>65</b> |
| <b>5.1.6 ACTIVIDADES DE CONTROL ADMINISTRATIVAS.....</b>             | <b>66</b> |
| <b>5.1.6.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN CAPACITACION.....</b> | <b>66</b> |
| <b>Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL .....</b>                               | <b>66</b> |
| <b>5.1.6.1.1 Procedimiento de Reclutamiento.....</b>                 | <b>66</b> |
| <b>5.1.6.1.2 Selección del Personal.....</b>                         | <b>68</b> |
| <b>5.1.6.1.3 Capacitación al Personal de FONMSOEAM .....</b>         | <b>71</b> |
| <b>5.1.6.1.4 Evaluación del Desempeño Laboral .....</b>              | <b>74</b> |
| <b>5.1.7 ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN ANUAL .....</b>  | <b>75</b> |
| <b>5.1.7.1 PLANIFICACIÓN.....</b>                                    | <b>75</b> |
| <b>5.1.7.1.1 Planificación Operativa .....</b>                       | <b>76</b> |
| <b>5.1.7.1.2 Planificación Financiera .....</b>                      | <b>82</b> |
| <b>5.1.7.1.3 Políticas de Planificación.....</b>                     | <b>82</b> |
| <b>5.1.7.1.4 Presupuesto Operativo .....</b>                         | <b>83</b> |
| <b>5.1.8 PROCESOS DE SUPERVISIÓN A ARQUEOS, CONCILIACIONES .....</b> | <b>84</b> |
| <b>5.1.8.1 ARQUEOS DE CAJAS SORPRESIVOS .....</b>                    | <b>84</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5.1.8.2 CONCILIACIONES BANCARIAS .....</b> | <b>88</b> |
|---|-----------|

## **CAPITULO VI**

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>6 ANALISIS DE IMPACTOS.....</b> | <b>89</b> |
|------------------------------------|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>6.1 IMPACTO SOCIO CULTURAL .....</b> | <b>90</b> |
|---|-----------|

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>6.2 IMPACTO ECONÓMICO .....</b> | <b>91</b> |
|------------------------------------|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>6.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE PROPUESTA .....</b> | <b>92</b> |
|---|-----------|

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| <b>6.3.1 PLAN DE ACCIÓN.....</b> | <b>96</b> |
|----------------------------------|-----------|

|   |            |
|---|------------|
| <b>6.4 EVALUACIÓN ACTIVIDADES PROGRAMATIVAS .....</b> | <b>101</b> |
|---|------------|

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| <b>6.5 SEGUIMIENTO .....</b> | <b>104</b> |
|------------------------------|------------|

## **CAPITULO VII**

|  |            |
|--|------------|
| <b>7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b> | <b>105</b> |
|--|------------|

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| <b>7.1 CONCLUSIONES.....</b> | <b>105</b> |
|------------------------------|------------|

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| <b>7.2 RECOMENDACIONES.....</b> | <b>106</b> |
|---------------------------------|------------|

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>BIBLIOGRAFÍAS .....</b> | <b>107</b> |
|----------------------------|------------|

|                    |            |
|--------------------|------------|
| <b>ANEXOS.....</b> | <b>109</b> |
|--------------------|------------|

## VIII ABREVIATURAS Y SIGLAS

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>FONMSOEAM</b> | Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne. |
| <b>CE</b>        | Comité Ejecutivo  |
| <b>CD</b>        | Congreso de Delegado  |
| <b>MIES</b>      | Ministerio de Inclusión Económica y Social  |
| <b>SCI</b>       | Sistema de Control Interno  |
| <b>SEPS</b>      | Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria   |
| <b>MIPRO</b>     | Ministerio de Industria y Productividad   |
| <b>IESS</b>      | Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social   |
| <b>SRI</b>       | Servicios de Rentas Internas  |
| <b>IVA</b>       | Impuesto al Valor Agregado  |
| <b>REOC</b>      | Anexo de Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta por Otros Conceptos                      |
| <b>ATS</b>       | Anexo Transaccional Simplificado  |
| <b>SP</b>        | Sistema Operativo   |

## X INTRODUCCIÒN

El tema denominado “Sistema de control interno en la gestión administrativa contable y financiera para la Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne (FONMSOEAM), de la cadena del cacao fino de aroma”, se ha organizado en seis capítulos siguiendo una secuencia lógica.

*El primer capítulo* abarca la problemática de la investigación, y los objetivos a desarrollar para la correcta implementación de mejoras en los procesos administrativos, contables y financieros.

*En el segundo capítulo* se brinda un marco teórico que nos permite comprender el sistema de control interno que se realizará en este trabajo. Para lograr este propósito proporcionamos definiciones de los elementos involucrados para el desarrollo de la investigación.

*En el tercer capítulo* se muestra el proceso metodológico completo para realizar el Diagnóstico Situacional Interno de la FONMSOEAM, con todas sus fases y los elementos que necesitamos conocer para llevarla a cabo de una manera eficiente y eficaz.

*El cuarto capítulo* abarca aspectos generales de la Empresa para tener una mayor claridad de su misión, visión y objetivos, su desarrollo evolutivo, sus herramientas y su FODA.

Además cuenta con la evaluación de los procesos, administrativos, contables y financieros que lleva a cabo la Federación y su diagnóstico legal que permita clarificar si se están llevando correctamente dichos procesos.

Y un informe completo de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.

*En el quinto capítulo* tenemos la determinación de estrategias a través de una propuesta que permitirá mejorar y corregir las falencias encontradas, y convertirse en un instrumento estratégico que contribuirá con el fortalecimiento de la Federación

En el sexto capítulo demuestra el análisis de los impactos socio cultural y económico

En el séptimo capítulo tenemos las conclusiones y recomendaciones referentes al diagnóstico realizado.

## **CAPITULO I**

### **1 MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

*Deficiente control Administrativo y Financiero en la Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne (FONMSOEAM).*

En la FONMSOEAM, no se lleva un control de los recursos financieros de la Federación, esto no garantiza la exactitud, cabalidad y veracidad de la información presupuestaria, financiera y administrativa de la institución.

La siguiente investigación propone un medio estratégico que va a contribuir y fortalecer la organización en la FONMSOEAM, es decir, el proyecto brindará una propuesta de un Sistema de Control Administrativo en la FONMSOEAM.

Por otro lado y haciendo referencia a la problemática planteada surgen las siguientes interrogantes:

¿El deficiente control de los Recursos Financieros dificulta elaborar informes veraces y oportunos a la organización?

¿La ausencia y actualización del Reglamento Interno Administrativo-Contable en el ámbito Administrativo funcional, debilita las responsabilidades de los cargos y acciones?

¿En virtud de la problemática planteada, será conveniente para la FONMSOEAM, diseñar un sistema de Control Administrativo, que permita mejorar la Administración, Contabilidad, y procesos de Calidad?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Es evidente que mientras más compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, la empresa objeto de estudio se ha convertido en una entidad que en poco tiempo ha pasado de ser pequeña a una empresa mediana con varios empleados y muchas tareas que delegar. Es por esto que los Directivos muchas veces pierden el control y se ha hecho necesario el establecer un mecanismo de control interno.

Es por esto que al desarrollar el tema "Diseño del Sistema de control interno de la Gestión en la FONMSOEAM", El principal objetivo es diagnosticar si el Control Interno que se viene realizando responde a los objetivos que dieron origen a su implementación.

Toda empresa para un óptimo funcionamiento debe tener definido un Reglamento Interno y Manual de Funciones, ya que este servirá para que tanto el patrono como los trabajadores tengan conocimiento de cuáles son las reglas y roles que se deben seguir en el lugar de trabajo, y las consecuencias que tiene su incumplimiento.

El presente Sistema pretende clarificar diferentes apreciaciones de la situación actual sobre los procedimientos Administrativos y Contables, y constituirse en un

documento de apoyo técnico para consolidar el trabajo, en un verdadero sistema de control Administrativo y Contable de calidad.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Implementar un sistema de control interno para mejorar los procesos administrativos - contables - financieros en la Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne (FONMSOEAM)

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional interno de la Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne.
- Evaluar los procesos administrativos, contables y financieros de la Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne.
- Identificar los aspectos que afectan el desempeño del talento humano.
- Diseñar una propuesta de control interno administrativo contable y financiero, para el mejoramiento de la gestión de FONMSOEAM.

## **CAPITULO II**

### **2 MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

##### **2.1.1 ORIGEN DEL CONTROL INTERNO**

*La causa principal que dio origen al Control Interno fue la "gran empresa" A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades; el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones. (Rojas, 2009)*

Como podemos ver una de las razones por las que surgió en control interno, fue la necesidad de conocer con exactitud cómo evolucionaban las empresa, y eso es lo que se busca en FONMSOEAM, poder tener datos reales y veraces que permitan a los directivos tener una idea clara de cómo ha ido creciendo la empresa desde que inicio el proceso de comercialización.

##### **2.1.2 REPOSABLES DEL CONTROL INTERNO**

*El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.*

Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta. (Contraloría General del Estado, 2009)

### **2.1.3 RENDICIÓN DE CUENTAS**

*La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados. (Contraloría General del Estado, 2009)*

La rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras y servidores de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado.

### **2.1.4 AMBIENTE DE CONTROL**

*El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. (Contraloría General del Estado, 2009)*

Aquí se define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.

#### **2.1.5 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

*La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno. (Contraloría General del Estado, 2009)*

La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

#### **2.1.6 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO**

*El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio. (Contraloría General del Estado, 2009)*

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

### **2.1.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

*La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes. (Contraloría General del Estado, 2009)*

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.

### **2.1.8 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD**

*La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios. (Contraloría General del Estado, 2009)*

La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz y fortalecer la gestión de los directivos.

### **2.1.9 PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA ECONOMIA ECUATORIANA**

Persisten en el sector agropecuario problemas que impiden lograr incrementos de la producción, especialmente los relativos a la insuficiencia de obras de infraestructura: canales de riego, carreteras, entre los más importantes; así como a la falta de sistemas de

Comercialización, que permitan al productor beneficiarse de los precios de mercado de sus productos, a la vez que disminuir la cadena de intermediarios, que encarecen el costo de vida del consumidor.

“ La Industria Manufacturera afrontó problemas que alteraron su normal desenvolvimiento, tales como:

Escasez de fuentes de financiamiento debido a que, durante algunos meses del año, los bancos cerraron sus operaciones de crédito, en espera de una modificación de las tasas de interés.

Deficiencia de los servicios básicos: cortes intempestivos de energía eléctrica e irregular provisión de agua potable, que ocasionan pérdidas a las industrias, tanto por la paralización forzada, como por daños que se registran en la producción en proceso. (Alvite & Duque, 1987)

### **2.1.10 SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE AGRICULTORES**

Las organizaciones desempeñaron un papel fundamental en la incorporación de los pequeños productores a la producción orgánica por diversas razones:

a) Hicieron posible aprovechar economías de escala en la comercialización de la producción, manejando volúmenes interesantes para los compradores. Estos compradores prefirieron negociar con organizaciones porque de esa forma

redujeron los costos de transacción derivados de negociar y supervisar el cumplimiento de contratos.

b) Pudieron capacitar a un gran número de pequeños productores en los principios de la producción orgánica, así como promover entre ellos la adopción de nuevas tecnologías.

c) Consiguieron organizar un sistema de seguimiento o “sistema de control interno” para verificar que sus miembros cumplieran con las normas de producción orgánica. Cuando un sistema de control interno funcionó bien, los costos de certificación por productor se redujeron notablemente, dado que las certificadoras no realizaron inspecciones de todos los miembros de la organización, sino sólo de una muestra de ellos.

d) Lograron atraer a organismos gubernamentales y ONG para que ayudaran a la organización y a sus miembros a adoptar los cambios necesarios para iniciar con éxito la producción orgánica.

Un sistema de control efectivo requerirá: a) fortalecer las habilidades de administración y organización de los productores a través de capacitación y asistencia técnica en esos temas; b) facilitar el acceso a algunos recursos materiales, sobre todo una computadora y programas informáticos para organizar la información y vehículos para realizar las inspecciones; c) capacitar en forma intensiva a todos los miembros de la organización desde los inicios del proceso para que comprendan los fundamentos de la producción orgánica y los riesgos derivados del incumplimiento de las normas. Los sistemas de control interno más eficaces y menos costosos no fueron los basados en un departamento técnico especializado dentro de la organización, sino aquellos en los que todos los miembros participaron activamente, y ellos mismos, a nivel de base, controlaron cualquier desviación de las normas de producción orgánica y decidieron las sanciones que debían imponerse. (Soto, 2003)

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 CONTROL**

El conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

Un adecuado sistema de control interno, podrá alertar oportunamente y reportar sobre el bajo rendimiento de una gestión, pero no podrá transformar o convertir una administración destacada. En este sentido, el control interno es solo uno de los componentes básicos de la labor gerencial. (Mantilla, 2003)

### **2.2.2 CONTROL INTERNO**

Es un exámen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

Específicamente el control interno en FONMSOEAM abordará:

#### **1. Analizar la misión de la institución**

La misión es la razón de ser de la empresa y refleja la actividad central que realiza.

#### **2. Definir la estrategia y los objetivos organizacionales:**

Según la misión de definen las estrategias y los objetivos a cumplir dentro de cada una y éstas se encuentran agrupadas en las 4 perspectivas del mando integral: Presupuesto, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento de la Institución.

Como requisito indispensable se deben establecer objetivos estratégicos que indiquen los cambios o impactos que se propone realizar la organización en sus diferentes áreas de gestión, para alcanzar la Visión en el futuro.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Ser medibles o cuantificables
- Ser alcanzables o factibles de realizar
- Estar sujetos a cumplirse en una fecha prefijada o tangible
- Ser conocidos y aceptados por todos los miembros de la organización
- Estar relacionados con la Misión y presentar retos para alcanzarla.

### **3. Analizar los procesos existentes:**

Se debe analizar los procesos que se desarrollan en la empresa identificando las debilidades, controles existentes y desvíos de información para encaminar dichos procesos a la consecución de los objetivos propuestos.

Si la organización no tiene procesos definidos se aconseja hacer un relevamiento de procesos, actividades y tareas y diseñarlos de acuerdo a la realidad de la empresa.

### **4. Establecer recomendaciones y mejora**

Luego de analizar los procesos existentes e identificar los puntos débiles se establecen recomendaciones y mejoras a los procesos para hacer uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que posee la organización.

## **5. Definir procesos nuevos**

Con la ejecución de las recomendaciones se mejoran los procesos existentes y se crean los nuevos procesos diseñados para alcanzar los objetivos. (Mantilla, 2003)

### **2.2.2.1 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO:**

1. Proteger los recursos de la organización, buscando una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable)
2. 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 (Control interno administrativo).
3. Velar porque las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos ( Control interno administrativo)
4. Garantizar la correcta y oportuna, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (Control interno administrativo).
5. Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (Control interno administrativo).
6. Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (Control interno administrativo).
7. Garantizar que el control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna (Control interno administrativo).

8. Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (Control interno administrativo). (Mantilla, 2003)

#### **2.2.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Las principales características son las siguientes:

- Está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- La auditoría interna, o a quien designe la máxima autoridad, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del Sistema de Control Interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la empresa las recomendaciones para mejorarlo o actualizarlo.
- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de las comidas).
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- La ausencia del control interno es una de las causas de las desorientaciones en las organizaciones. (Mantilla, 2003)

#### **2.2.2.3 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO**

El control interno implica que éste se debe diseñar tomando en cuenta los siguientes principios:

- **EL PRINCIPIO DE IGUALDAD:** consiste en que el Sistema de Control Interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- **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. Los valores morales surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc. Los valores morales perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.
- **EL PRINCIPIO DE EFICIENCIA:** vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, 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:** consiste 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 en acceso a la información.
- **EL PRINCIPIO DE VALORACIÓN DE COSTOS AMBIENTALES:** consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un valor importante en la toma de decisiones y en la conducción

de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales sus operación pueda tenerlo.

- **EL PRINCIPIO DEL DOBLE CONTROL:** consiste en que una operación realizada por un trabajador en determinado departamento, sólo puede ser aprobada por el supervisor del control interno, si esta operación ya fue aprobada por el encargado del departamento. Cuando se efectúa la asignación de funciones, hay que tener presente que el trabajo que ejecuta un individuo, sea el complemento del realizado por otro, el objetivo es que ninguna persona debe poseer el control total. (Mantilla, 2003)

### **2.2.3 CONTROL INTERNO CONTABLE:**

#### **2.2.3.1 CONTROL CONTABLE**

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; debe diseñarse de tal manera que brinde la seguridad razonable de que:

- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- Las operaciones se registran debidamente para:
  - a.) Facilitar la preparación de los estados financieros de acuerdo con los Normas Internacionales de Contabilidad.
  - b.) Lograr salvaguardar los activos.
  - c.) Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- El acceso a los activos sólo se permite de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.
- El aseguramiento de la calidad de la información contable para ser utilizada como base de las decisiones que se adopten. (Juan, 2007)

#### **2.2.3.2 SISTEMA CONTABLE**

Son los métodos y requisitos establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener la contabilización del activo y pasivo. Un sistema contable efectivo, debe tomar en consideración el establecimiento de métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones válidas.
- Describen oportunamente todas las transacciones con suficiente detalle para permitir la adecuada clasificación de las mismas, para incluirse en la información financiera.
- Cuantifican el valor de las operaciones, de tal forma que se registre el valor monetario adecuado en los estados financieros.
- Determinan el periodo en que las transacciones ocurren, permitiendo registrarlas en el periodo contable correspondiente.
- Presentan debidamente las transacciones y revelaciones correspondientes en los estados financieros. (Juan, 2007)

#### **2.2.4 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO:**

Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad. (Juan, 2007)

#### **2.2.5 LA ADMINISTRACIÓN**

Es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y

control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Los elementos del control administrativo interno son:

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y responsabilidades.
- Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.
- El mantenimiento, dentro de la organización, de la actividad de evaluación independiente, representada por la auditoría interna, encargada de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración. (Juan, 2007)

### **2.2.6 EL CONTROL EXTERNO**

Comprende la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes del control fiscal externo sobre las operaciones de las entidades gubernamentales. Son órganos competentes para ejercer el control fiscal externo: la Contraloría General de la República y las Contralorías de los Estados, Municipios, Distritos y Distritos Metropolitanos. (Juan, 2007)

### **2.2.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Todas las empresas, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, necesitan un marco para funcionar. Este marco lo constituye la estructura Orgánica, que es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo, de acuerdo al objeto de su creación.

La representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa se conoce como organigrama. En la que cada puesto se enmarca en un cuadro, que encierra

el nombre de ese puesto; representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Las personas que han de desempeñar cualquier función, dentro de un organismo social deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos debe procurarse adaptar las personas a las funciones, y no la funciones a éstas.

La máxima autoridad en la FONMSOEAM es la Asamblea General y para lo operativo la estructura organizativa está formada por el Congreso de Delegados, Comité Ejecutivo, Comisiones Internas de Control Orgánico y Comercio Justo, Departamento de Comercialización y Departamento Administrativo. (Juan, 2007)

## **2.2.8 MANUAL PROCEDIMIENTOS**

También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

El manual de procedimiento describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuáles son los soportes documentales y qué autorización requieren. El registrar por escrito los procedimientos de operación es importante, pero requiere que se pongan a disposición del personal de forma inteligible. Un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además, al personal, una guía de trabajo, la que resulta particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados y tiene por objeto minimizar el desperdicio de tiempo y esfuerzo en las actividades de la empresa.

Los manuales de procedimientos pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y de fábrica, según sea el lugar donde se utilicen.

También pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales; por ejemplo: cómo operar una máquina de contabilidad.
- Prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.

- Prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comercial, de producción, financieros. (Juan, 2007)

### **2.2.9 MANUAL CONTABLE**

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones para:

- El uso adecuado de la nomenclatura contable de una empresa.
- Para aplicar criterios consistentes en el uso de las cuentas.
- Para ayudar a obtener informes y estados financieros que presenten información confiable y de acuerdo a las necesidades de la empresa u organización.

En el manual contable, se incluye información o instrucciones sobre el uso de las cuentas, políticas contables, con el fin de obtener información financiera confiable y oportuna. Detalla la forma de registrar las operaciones contables; puede también, detallar la forma de operación de los libros o registros de las empresas y la forma de presentación de los estados financieros. (Juan, 2007)

## **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

### **2.3.1 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS -SRI**

#### **LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

**Art. 9.- Exenciones.-** Para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos:

5.- Los de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas de: culto religioso; beneficencia; promoción y desarrollo de la mujer, el niño y la familia; cultura; arte; educación; investigación; salud; deportivas; profesionales; gremiales; clasistas; y, de los partidos políticos, siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos.

Para que las fundaciones y corporaciones creadas al amparo del Código Civil puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que estas

instituciones se encuentren inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario y esta Ley.

El Estado, a través del Servicio de Rentas Internas verificará en cualquier momento que las instituciones a que se refiere este numeral, sean exclusivamente sin fines de lucro, se dediquen al cumplimiento de sus objetivos estatutarios y, que sus bienes e ingresos se destinen en su totalidad a sus finalidades específicas. De establecerse que las instituciones no cumplen con los requisitos arriba indicados, deberán tributar respecto de las utilidades que obtengan en las actividades empresariales, de carácter económico, que desarrollen en competencia con otras sociedades obligadas a pagar impuesto a la renta.

**Art. 45.- Otras retenciones en la fuente.-** Toda persona jurídica, pública o privada, las sociedades y las empresas o personas naturales obligadas a llevar contabilidad que paguen o acrediten en cuenta cualquier otro tipo de ingresos que constituyan rentas gravadas para quien los reciba, actuará como agente de retención del impuesto a la renta. (Ecuador, 2004)

### **2.3.2 NIIF'S NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA**

#### ***Entidades que no persiguen fines de lucro y las NIIF'S***

En el caso en que una entidad fuera una Entidad no Gubernamental, un Gobierno, o una Universidad, Corporación, Fundación u otra entidad que no persigue fines de lucro cabría preguntarse ¿Si le son aplicables o no las NIIF'S?, ya que como se trata de una entidad que no persigue fines de lucro; es dable preguntarse y responder primero tal cuestión.

Para responder tal inquietud, tenemos que recurrir a lo indicado en el párrafo N° 9 del prólogo de las NIIF'S que indica casi textualmente lo siguiente: “Las NIIF'S están diseñadas para ser aplicadas en los estados financieros con propósito general, así como en otras informaciones financieras, de todas las entidades que tengan o persigan un ánimo de lucro.

Entre las entidades con ánimo de lucro se incluyen las que desarrollan actividades comerciales, industriales, financieras u otras similares, ya sea que estén organizadas en la forma de sociedades o por otras formas jurídicas. También se incluyen organizaciones tales como las compañías mutualistas de seguros y otras entidades de cooperación mutualista, que proporcionan a sus propietarios, miembros o participantes, dividendos u otros beneficios de forma directa y proporcional.

Aunque las NIIF'S no están específicamente diseñadas para ser aplicadas a las entidades que no tienen el ánimo o que no persiguen fines de lucro, sea que éstas participen en los sectores privado o gubernamental, las entidades que desarrollen tales tipos de actividades pueden encontrarlas apropiadas para los propósitos de preparar y presentar su propia información financiera.

Finalmente, comentamos que en la agenda de proyectos del IASB en este momento se encuentra en proceso todavía de análisis, la emisión de un marco conceptual específico para la preparación y presentación de información financiera en entidades que no persiguen fines de lucro. Esperamos que la citada norma sea emitida a finales del año 2010 para ser aplicada por todas las entidades que no persiguen fines de lucro. (Portete, ENTIDADES QUE NO PERSIGUEN FINES DE LUCRO Y LAS IFRS, 2009)

### **2.3.3 MIES**

**Rendición de cuentas.**- Los representantes legales de las ONGS o sus delegados, bajo su responsabilidad, entregarán informes financieros y/o auditorías a los organismos de control estatales correspondientes y rendirán cuentas de la inversión social de los programas o proyectos que ejecutan en el escenario territorial o institucional de intervención, a la comunidad a través del Estado o sus representantes, en los diversos niveles de gobierno y publicándola en algún medio de acceso público. (WIKILIBROS, 2008)

#### **2.3.4 LEY DE SEGURIDAD SOCIAL IEES**

**Art. 55.-** La seguridad social será deber del Estado y derecho irrenunciable de todos sus habitantes. Se prestará con la participación de los sectores público y privado, de conformidad con la ley.

**Art. 56.-** Se establece el sistema nacional de seguridad social. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia, para la atención de las necesidades individuales y colectivas, en procura del bien común.

**Art. 57.-** El seguro general obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte.

La protección del seguro general obligatorio se extenderá progresivamente a toda la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, conforme lo permitan las condiciones generales del sistema.

El seguro general obligatorio será derecho irrenunciable e imprescriptible de los trabajadores y sus familias.

**Art. 60.-** El seguro social campesino será un régimen especial del seguro general obligatorio para proteger a la población rural y al pescador artesanal del país. Se financiará con el aporte solidario de los asegurados y empleadores del sistema nacional de seguridad social, la aportación diferenciada de las familias protegidas y las asignaciones fiscales que garanticen su fortalecimiento y desarrollo. Ofrecerá prestaciones de salud, y protección contra las contingencias de invalidez, discapacidad, vejez y muerte.

Los seguros públicos y privados que forman parte del sistema nacional de seguridad social, contribuirán obligatoriamente al financiamiento del seguro social campesino a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, conforme lo determine la ley. (Ecuatoriana, 2001)

### **2.3.5 CODIGO DE TRABAJO**

#### **Art. 10.- Sujetos del contrato de trabajo**

1. **Trabajador** es la persona que se obliga a prestar servicios por cuenta ajena y bajo la dependencia de otra u otras en virtud de un contrato de trabajo.
2. **Empleador** es la persona natural o jurídica, de cualquier clase que fuere, a quien el trabajador presta sus servicios en virtud de un contrato de trabajo, de manera directa o por conducto de un intermediario.
3. El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público y las empresas estatales tienen la calidad de empleadores respecto de sus trabajadores que realizan labores predominantemente manuales.
4. **Representantes de los empleadores** son los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común. (Ecuatoriana, Registro Oficial Suplemento 167, 2005)

### **2.3.6 LEY DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA**

#### **2.3.6.1 FORMAS DE ORGANIZACION DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

Art.- 2.- Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

- c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios

obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo;

### **2.3.6.2 DE LAS ORGANIZACIONES ECONOMICAS DEL SECTOR ASOCIATIVO**

#### **DEFINICIÓN**

Art.- 24.- Son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas, al menos, por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto de abastecer a sus asociados, de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o, comercializar, en forma conjunta, su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación.

Se podrán constituir asociaciones en cualquiera de las actividades económicas, con excepción de la vivienda, ahorro y crédito, transportes y trabajo asociado.

#### **CONSTITUCIÓN**

Art.- 25.- Las asociaciones productivas o de servicios, adquirirán personalidad jurídica, mediante resolución emitida por el Instituto, luego de verificado el cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento de la presente ley y para ejercer los derechos y cumplir las obligaciones previstas en la misma, se registrarán en el Instituto y se someterán a la supervisión de la Superintendencia. (Ecuador, REGLAMENTO A LA LEY ORGANICA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, 2012)

## **CAPITULO III**

### **3 ASPECTOS METODOLOGICOS**

#### **3.1 METODO DE ESTUDIO**

**3.1.1 INDUCTIVO.-** Este método permitió observar crítica y cuidadosamente cada una de las labores cotidianas que se llevan a cabo en la Organización, obteniendo la información necesaria para resolver el trabajo de investigación.

#### **3.2 CONSTRUCCIÓN METODÓLOGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

Este trabajo ha sido desarrollado de acuerdo a los parámetros que establece la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, así como también a los parámetros regulares de investigación proporcionados por la asesora de tesis con la finalidad de desarrollar eficazmente el problema de investigación.

##### **3.2.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

La estructura y diseño investigativo partió mediante la aplicación del Método Descriptivo, el cual permitió describir la realidad y la relación actual de los hechos, y así determinar la posibilidad de mejorar las condiciones administrativas de la empresa; además se aplicó el Método Explorativo, el cual ayudó a obtener el soporte básico en la implementación de los procesos de control interno.

Para profundizar y esclarecer el desarrollo de la investigación, intervino el Método inductivo-deductivo, se puntualizó una serie organizada de parámetros esenciales que deben cumplir los directivos, socios, personal administrativo, personal de trabajo, para desarrollar y aplicar los controles necesarios que permitan el logro de los objetivos trazados, es decir, se trabajó con un esquema disciplinado para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente tesis.

También se aplicó el Método estadístico, sobre la información híbrida, teórica, experimental, y técnica en cada uno de los procesos administrativos que conllevaron a la obtención de información relevante, a través de las entrevistas, encuestas realizadas a los socios, directivos y trabajadores de la Organización que serán representados sus resultados investigados mediante gráficos.

### **3.3 ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

Para el desarrollo del presente trabajo investigado, se utilizaron consultas bibliográficas sobre el método para el diseño estructural y organizativo de los manuales de control interno, con ello conocer rigurosamente su entorno técnico y operativo de las soluciones a los procesos administrativos, que actualmente se llevan a cabo.

La posición de lo analizado confronta con el estudio sobre los procesos de control interno y su aplicación para el mejoramiento administrativo de la gestión interna de la Federación.

### **3.4 RECOLECCION DE INFORMACION EMPÍRICA**

#### **3.4.1 INFORMACIÓN PRIMARIA**

El plan para recoger la información primaria fue a través de las entrevistas realizadas a los directivos, personal de trabajo y personal administrativo, entrevistas dirigidas a socios (productores) de la Federación y la Observación.

**3.4.1.1 LA OBSERVACIÓN:** Mediante la observación directa e indirecta se logró evidenciar y visualizar de cerca datos de interés para la investigación, por medio de las conductas y procedimientos obteniendo una mejor idea de las tareas realizadas por cada persona, las condiciones y el área donde se desempeñan todos los que forman parte de la Federación.

**3.4.1.2 ENTREVISTAS:** Es otro instrumento que permitió de manera directa obtener información de la fuente abierta con todo el personal interno y externo que laboran para la Federación. Todo esto con el fin de conocer la información

(normas, políticas, funciones, etc.) necesaria para realizar el presente trabajo de investigación.

Tener claro el objetivo: para cubrir este aspecto, se preparó previamente un banco de preguntas para cada uno de los entrevistados de acuerdo a la dignidad que desempeñan, con los principales puntos que se deseaba captar.

Se Concretó previamente la cita: con la finalidad de que el entrevistado estuviera preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesaria para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

Las entrevistas fueron realizadas al Presidente, Vicepresidente, Financiero, Técnico de Calidad, Responsable de comercialización, Contadora, un dirigente de Otra organización de Cacao.

CUADRO # 1

| <b>ENTREVISTADOS</b> | <b>TOTAL<br/>ENTREVISTAS</b> |
|----------------------|------------------------------|
| DIRECTIVOS           | 4                            |
| EMPLEADOS            | 3                            |
| PERSONA EXTERNA      | 1                            |
| <b>TOTAL</b>         | <b>8</b>                     |

### 3.4.1.3 ENCUESTA

Se realizó una encuesta de 9 preguntas claves dirigidas a 2 delegados de las Organizaciones de Bases activas comercialmente ya que son los que nos podían

dar más claridad para poder analizar e intercambiar la información entre las entrevistas a los directivos y la información recolectada en la encuesta y tener una idea más clara de la realidad de la Organización de forma general; se distribuyó de la siguiente manera de acuerdo a lo sugerido por el Responsable de comercialización.

- Zona Centro

- Los Laureles 2 Socios
- Ascambu 2 Socios

- Zona Río Sucio

- La Magdalena 2 Socios
- Las Delicias 2 Socios
- Canalón 2 Socios
- San Jacinto 2 Socios

- Zona Río Muisne

- Balsalito 2 Socios
- Compartidero de Agua Clara 2 Socios
- Tigrillo 2 Socios
- Agua Clara 2 Socios

- Zona Río Repartidero

- El Mango 2 Socios
- Palma Real 2 Socios

**TOTAL ENCUESTAS 24 Socios**

CUADRO # 2

| ENCUESTADOS          | ORGANIZACIONES | DELEGADOS | TOTAL ENCUESTA |
|----------------------|----------------|-----------|----------------|
| Socios (Productores) | 12             | 2         | 24             |

**Encuestas Personal:** La encuesta se realizó de manera directa con el socio encuestado en cada una de las zonas; guiadas por la encuestadora.

### 3.4.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA

Esta técnica se aplicó con el objetivo de establecer los hechos y demás situaciones que no fueron detectadas con las técnicas anteriormente mencionadas pues se realizó una revisión exhaustiva y observación de los documentos internos de la empresa como Reglamento de Gestión Administrativo- contables, informes técnicos, financieros, y todo aquello que permitiera dar claridad a la investigación.

### 3.5 POBLACION O UNIVERSO

La población o universo objeto de esta investigación de Campo, fueron 20 organizaciones de base que conforman la Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne y sus socios, empleados y directivos de la Empresa.

Debido a que la unidad de análisis es demasiado extensa, ya que cada organización cuenta con un promedio de integrantes entre 20 – 35 productores, se tomó en consideración las organizaciones que se encuentran comercialmente activas y participativas que son 12, dando prioridad a las que se encuentran

legalizadas; modalidad que se realiza para las asambleas, es decir 2 delegados por Organización, dando como muestra 24 productores para encuestas.

Las entrevistas fueron dirigidas a:

#### DIRECTIVOS

- Sr. Segundo Castillo   Presidente
- Sra. María Pacho      Vicepresidente
- Sr. Wilfrido Trejo     Financiero
- Sr. Santiago Cheme    Secretario de Actas y comunicaciones

#### EQUIPO ADMINISTRATIVO

- Pastor Castillo        Técnico de calidad
- Vicente Cheme        Responsable de comercialización

## CAPITULO IV

### **4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA FEDERACION DE ORGANIZACIONES NEGRAS Y MESTIZAS DEL SUR OCCIDENTE DE ESMERALDAS, ATACAMES, MUISNE (FONMSOEAM)**

#### **4.1.1 ANTECEDENTES**



La Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne (FONMSOEAM) es una organización de campesinos del sur de Esmeraldas de derecho privado sin fines de lucro, creada mediante Acuerdo Ministerial N° 000052 del 21 de Agosto del año 2000, en el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Desarrolla un sistema eco-productivo en cacao y otros productos del campo, con el fin de contribuir al desarrollo organizativo económico y social de las comunidades de la Reserva Mache Chindul

Fonmsoeam compra el cacao orgánico fresco a los agricultores aplicando un plus sobre el precio de mercado gracias a la contribución de productos cuyos planteamientos solidarios se basan en conceptos de comercio justo y provisión de alta calidad ya que cuenta con el sello orgánico concedido por tres certificadoras: Ecocert, Bcs y Flo de Comercio Justo, entidades con las que cumple con los siguientes principios:

- No utilizar productos químicos en la fumigación de la planta

- No mezcla cacao nacional con CCN51 ni con cacao procedente de fincas sin certificación
- Tratado adecuado de la basura y respeto al medio ambiente.

En vista del compromiso de elaborar un producto de buena calidad; en el centro de acopio Principal de Fonmsoeam realizan el proceso de pos cosecha que incluye recepción del producto en baba, fermentado, secado, embodegado, empacado y despacho del producto para ser exportado a Italia a la Empresa Ethiquable de Francia, actual cliente desde el año 2008. (Lopez)

#### **4.1.2 MISIÓN**

Fonmsoeam, tiene establecida la siguiente misión:

“ Somos una Organización de segundo grado, conformada por pequeños productores/as de cacao fino de aroma y otros productos del sur de Esmeraldas; ofrece a sus socios servicios de Asistencia Técnica, Comercialización Asociativa, con el fin de contribuir al desarrollo organizativo, económico de las comunidades de la Reserva Ecológica Mache Chindul.” (Lopez)

#### **4.1.3 VISION**

La visión institucional fijada por la Federación es:

Ser una organización sólida, competitiva; que procesa y comercializa el Cacao Fino de Aroma y otros productos hacia mercados locales, nacionales e internacionales, conservando el ambiente y la equidad social para lograr su estabilidad sostenible. Sus socios/as empoderados y con mejor calidad de vida. (Lopez)

#### **4.1.4 OBJETIVOS**

1. Fortalecer el tejido socio organizativo de los productores, mediante la formación de líderes y la dotación de herramientas para su funcionamiento eficiente y autogestionario

2. Incrementar los niveles de productividad y calidad de los sistemas de producción alrededor del cacao, a través de mecanismos de asistencia técnica y renovación – siembra de plantaciones
3. Cumplir requisitos exigidos por la certificadora para ofrecer sólo productos de alta calidad. (Lopez)

#### **4.1.5 VALORES CORPORATIVOS**

##### **4.1.5.1 LA ORGANIZACIÓN Y SUS ESTATUTOS**

La Federación cuenta con Estatutos Legalizados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, y esta compuesto por siete capítulos detallados a continuación

- Capítulo I Constitución, Domicilio, Duración y Naturaleza
- Capítulo II De los Fines
- Capítulo III De la Organizaciones Filiales
- Capítulo IV De los organismos, Directivos y Administrativos
- Capítulo V De los Fondos y Bienes de la Federación
- Capítulo VI De las Sanciones
- Capítulo VII De la Disolución y Liquidación
- Disposiciones Generales
- Disposiciones Transitorias (FONMSOEAM, 2000)

##### **4.1.5.2 LOCALIZACION**

Las Instalaciones del Centro de Acopio Principal y oficina de la organización, se encuentra ubicada en el recinto Abdón Calderón de la parroquia Tonchigüe en el cantón Atacames en el sur-occidente de la provincia de Esmeraldas (Ecuador).

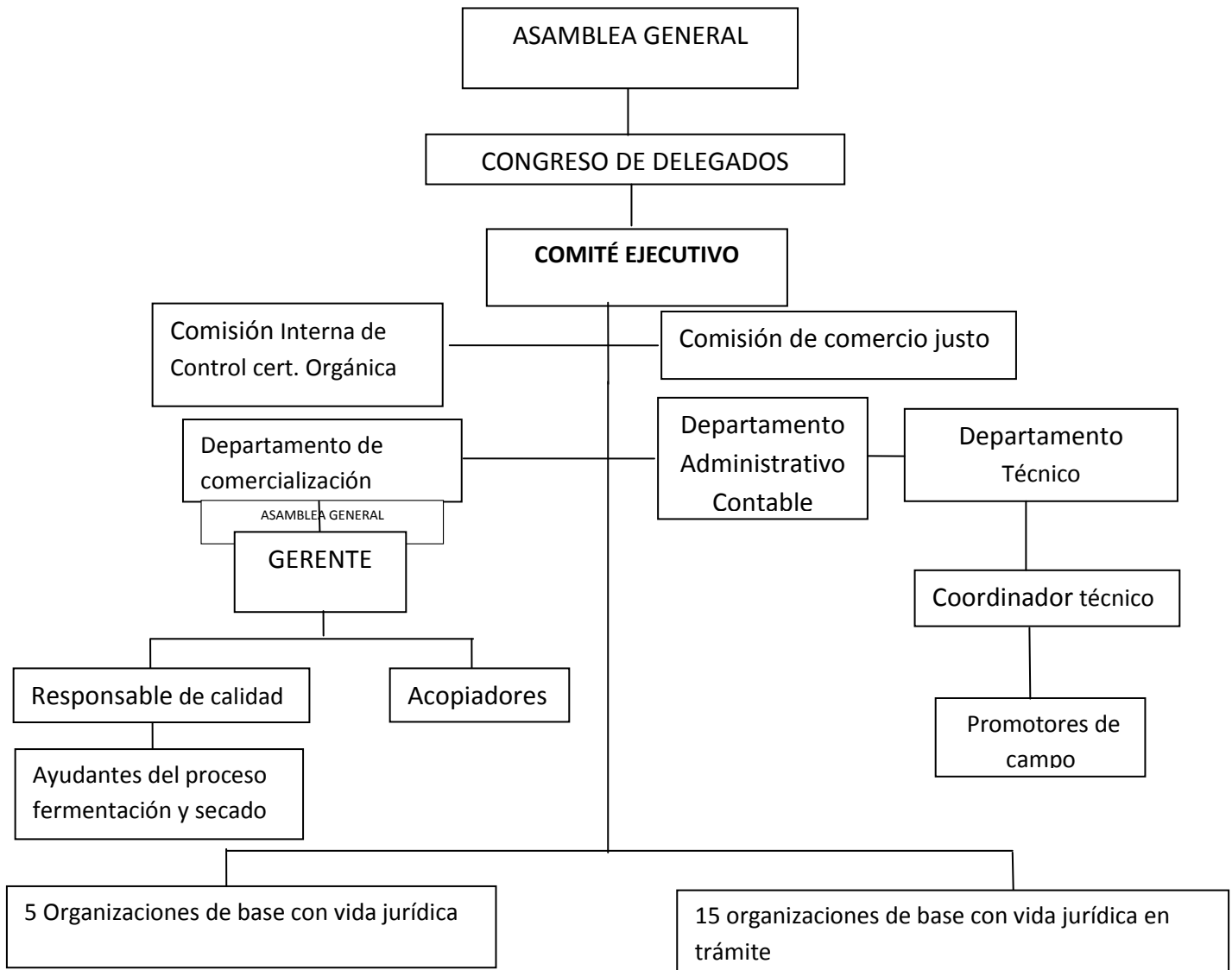


### 4.1.5.3 SOCIOS MIEMBROS

La FONMSOEAM en la actualidad la conforman 20 organizaciones de bases repartidos en los Grupos, Los Laureles, Bunche, Magdalena, Las Delicias, Canalón, San Jacinto, Balsalito, Agua Clara, Compartidero de Agua Clara, Tigrillo, El Mango, Palma Real, Los Laureles de Chamanga, Estero de plátano, La Tablada, Macara, Piedra, Tigua, Guadurnal, La Florida, la mayor parte el 85% son hombres y el 17,2% son mujeres un bajo porcentaje de representación femenino. (Lopez)

### 4.1.5.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FONMSOEAM



Existe una ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES, que es la máxima instancia, se compone por tres representantes de cada organización de base.

El segundo órgano es el COMITÉ EJECUTIVO el cual se reúne cada mes para analizar y decidir sobre la ejecución de las acciones, sin embargo cada lunes se reúnen por actividades de planificación y coordinación.

No existen comités permanentes, el COMITÉ INTERNO DE CONTROL se reúne en la época previa a la certificación orgánica, comercio Justo.

A nivel de las organizaciones de primer grado lo más común son reuniones de productores con sus directivas, en algunos casos son frecuentes y otras muy esporádicas, esto depende mucho del grado organizativo de los primeros grados, así existen algunos bastante organizados y unidos, y otros que se están fortaleciendo en el transcurso del tiempo.

El Departamento Administrativo-Contable tiene bajo su responsabilidad a una contadora, el Departamento Técnico tiene bajo su responsabilidad al Coordinador Técnico seguido de los promotores de Campo y el Departamento de Comercialización tiene un Responsable de Comercialización que tiene bajo su mando al Técnico de Calidad y Acopiadores.

Las responsabilidades y el manual de funciones de cada persona están establecidos y normados así como el Estatuto y el Reglamento de la Asociación. (Lopez)

#### **4.1.5.5 REGLAMENTO DE GESTION ADMINISTRATIVO CONTABLE**

Fonmsoeam, cuenta con un Reglamento de Gestión Administrativo Contable, que fue aprobado en el año 2010 y esta compuesto de la siguiente manera:

- Capítulo I                      PRINCIPIO GENERALES.- que incluye Resoluciones y Funciones de los directivos y trabajadores.

- Capítulo II DEL PERSONAL TECNICO, ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES.- Hace referencia a las admisiones, derechos y obligaciones del trabajador, la jornada de trabajo, sistema remunerativo, faltas, sanciones, permisos, licencias, higiene y Seguridad.
- Capítulo III NORMAS DEL USO DE TENDAL
- Capítulo IV DE LAS REFORMAS Y VIGENCIAS DEL REGLAMENTO.- Incluye los reglamentos de: Reposición de Gastos, de comprobantes de pago, de manejo de caja chica, de manejo de fondos para acopio, de adquisición de bienes, de manejo de inventario, de los organismos, directivos y administrativos.
- Capítulo V DE LOS FONDOS Y BIENES DE LA FEDERACION
- Capítulo VI DE LAS SANCIONES
- Capítulo VII DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION  
(Cevallos)

#### **4.1.5.6 MANUAL DE FUNCIONES**

Los directivos de Fonmsoeam en coordinación con el Técnico de Producción están elaborando un manual de Funciones en base a los trabajadores que tiene la Organización, actualmente se encuentra en borrador y solo detalla las funciones a desempeñar de cada trabajador de la Organización y quien es su jefe inmediato superior. Pero dicha herramienta no puede ser entregada al trabajador porque hasta el momento no ha sido aprobada.

El trabajador conoce de sus funciones, obligaciones y derechos porque van registradas en el contrato de trabajo, más no porque recibe el instructivo de manual de funciones. (Cevallos)

## **4.2 IDENTIFICACION Y DESCRIPCIÓN DE VARIABLES**

### **4.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO**

- Estatutos
- Reglamento de Gestión Administrativo – Contable
- Plan Estratégico
- Manual Orgánico

### **4.2.2 PROCESO FINANCIERO**

- Plan de Cuentas
- Sistema Contable
- Movimientos de apertura, financieros, ajustes y cierre
- Presupuestos
- Reportes
- Movimientos Bancarios
- Impuestos: Iva, Retenciones, Impuesto a la Renta, Anexos
- Inventario
  - Proceso de trazabilidad desde la cosecha hasta el despacho del producto.
  - Kárdex de Bodega
- Informes Financieros

- Estado de Pérdidas y Ganancias
- Balance General
- Estado Flujo de Efectivo
- Costo Operativo

#### **4.2.3 TALENTO HUMANO**

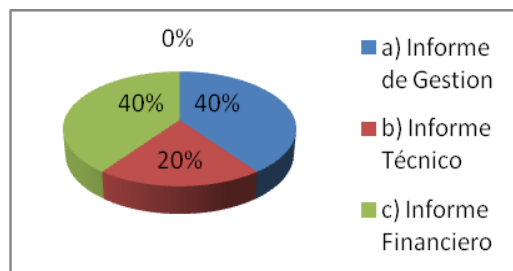
- Gestión Directivos
- Capacitaciones al Personal administrativo
- Asistencia Técnica a los Socios (productores)
- Experiencias
- Habilidades
- Conocimiento

### **4.3 EVALUACION DE LOS PROCESOS DE LA FEDERACION DE ORGANIZACIONES NEGRAS Y MESTIZAS DEL SUR OCCIDENTE DE ESMERALDAS, ATACAMES, MUISNE. (FONMSOEAM)**

#### **4.3.1 PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**

##### **4.3.1.1 INFORME DE DIRECTIVOS**

**Gráfico 1**



**Fuente: Encuesta – Autora**

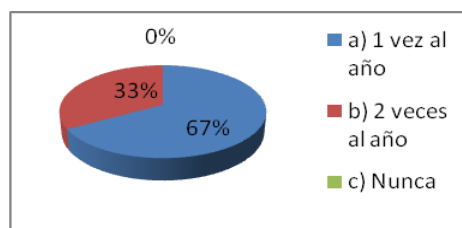
De las 24 personas encuestadas surgieron 56 respuestas, la intención de la pregunta es por opciones varias, constituyendo el 100%, se obtuvo que el 40% confirman que reciben informe de Gestión, un 40% más que reciben informe Financiero y un 20% que recibe informe Técnico.

Los miembros de la Federación han estado recibiendo informes por parte de los directivos, lo que nos queda por revisar es si estos informes están basados en las normas que los rigen.

Por medio de la investigación observativa y entrevistas realizadas se verifico que en la actualidad los informes que generalmente presentan son de gestión por parte del directorio, Técnico por parte del técnico de calidad que da a conocer como ha sido el rendimiento del producto durante cada cosecha, el informe financiero que lo realiza y presenta la contadora y el costo operativo presentado por el Responsable de comercialización.

#### 4.3.1.2 TIEMPO DE PRESENTACION

**Gráfico 2**



**Fuente: Encuesta – Autora**

Se obtuvo que un 66.67% confirma que solo reciben informes una vez al año, estos resultados nos permite verificar de que la directiva informa insuficientemente sus actividades. Que se puede estar dando por la deficiencia académica de la mayoría de los integrantes del Directorio.

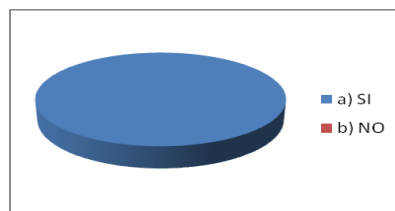
De acuerdo a los Estatutos, el comité ejecutivo esta conformado por el directorio, que es el ente regulador de la Empresa e indica cuales son sus deberes y

obligaciones; y entre ellas está la entrega oportuna y correcta de los informes de las actividades realizadas cada año.

El Comité ejecutivo (directorío), realiza reuniones de información cada 15 días, para informar sobre las actividades que han realizado cada uno de ellos y planificar agenda de acuerdo a estos informes. Estas reuniones las controlan a través de actas de reuniones en donde dejan reflejadas las resoluciones tomadas, pero en la mayoría de los casos estas resoluciones no son debidamente difundidas a los afectados para que realice el cumplimiento de estas.

#### 4.3.1.3 MANUAL DE FUNCIONES Y REGLAMENTO

**Gráfico 3**



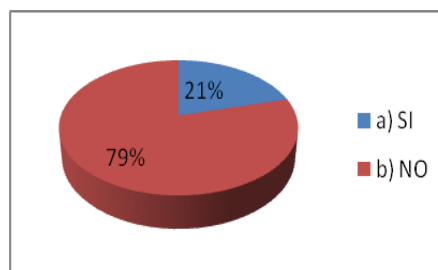
**Fuente: Encuesta - Autora**

Al abordar este tema el 100% de los encuestados informo que si cuentan con un manual de funciones y reglamentos.

Este resultado demuestra que los productores tienen pleno conocimiento de las herramientas con las que cuenta su trabajando su organización, al tener un instrumento conocidos por todos.

#### 4.3.1.4 USO ADECUADO DE LOS MANUALES

**Gráfico 4**



**Fuente: Encuesta – Autora**

El 79.17 % nos indicó que no se le está dando el uso adecuado. Estos resultados demuestran que a pesar de tener pleno conocimiento de la existencia del manual, también tienen claro que no se le ha dado el uso adecuado, ya que muchos informaron que este instrumento solo fue presentado en asamblea para su aprobación pero nunca recibieron una copia para poder socializarlo entre los productores (socios).

En las entrevistas realizadas al Presidente, Vicepresidenta, Financiero se verificó que cuentan con un Reglamento de Gestión Administrativo – Contable que es conocido porque fue aprobado en asamblea, pero estas herramientas no son utilizadas adecuadamente por el directorio y menos por los trabajadores en sí, ya que no realizan la difusión necesaria para que se cumpla con lo dispuesto en dicho documento.

El Técnico de Calidad indicó que conoce de sus funciones porque van estipuladas en el contrato, mas no porque se le haya entregado las respectivas herramientas que le indiquen cuales son sus derechos y obligaciones de acuerdo a las políticas de la empresa.

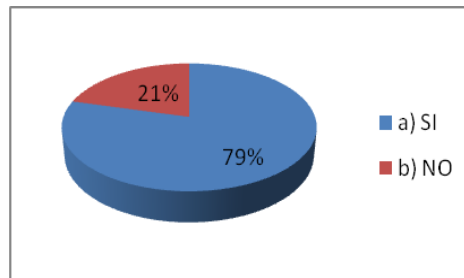
#### **4.3.2 PROCESOS CONTABLES Y FINANCIEROS**

En visitas realizadas a la empresa se constato que cuenta con varios departamentos como son el de Secretaria, Contabilidad, Comercialización, Producción, Calidad, con sus respectivos encargados.

En las entrevistas realizadas, se verifico que el departamento de contabilidad cuenta con un sistema contable, que según versiones de la entrevistada no es acorde a la empresa ya que solo es programa Contable Básico que no es acorde a la actividad que realiza la Federación.

#### 4.3.2.1 INFORMES FINANCIEROS

**Gráfico 5**



**Fuente: Encuesta - Autora**

El resultado de la encuesta dio que el 79.17% certifican de que existen problemas en la presentación de los informes. Adjunto a esta pregunta se le pidió al encuestador indicar cuáles eran los tipos de inconvenientes que se habían presentado, y en su gran mayoría indicaron que el mayor inconveniente era los resultados negativos en la comercialización del producto, ya que los 2 primeros años de inicio habían generado pérdidas, y que no se les daba una explicación detallada de las razones por las que se habían generado dichas pérdidas.

Los informes Financieros son presentados 2 veces al año, a inicio del año para ver el cierre del ejercicio anterior, y a mediados del año cuando se termina la cosecha pequeña para conocer los movimientos durante esos meses de actividad y poder hacer correctivos si el caso amerita.

De acuerdo a la entrevista realizada a la contadora, indica que no existe un responsable que elabore supervisión, para verificar si se están manejando adecuadamente los recursos.

Una alternativa de control es cancelar todo con cheques y evitar manejar fondos de caja chica. Existen cheques de comercialización que son utilizados para gastos ajenos a su actividad, generando un posterior cheque por los rubros utilizados.

Todo esto evidencia que no existe un ente verificador en esta área de trabajo por ende no se exige los informes de acuerdo a las normas contables.

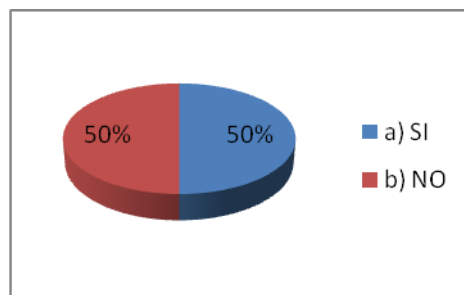
#### 4.3.2.2 DEPARTAMENTO FINANCIERO

De acuerdo a las entrevistas realizadas Fonmsoeam carece de un departamento financiero, que desarrolle los procesos adecuados para la buena marcha de la empresa. En la actualidad quien esta a cargo en esta dignidad es el financiero elegido en asamblea general que forma parte del Directorio y a la vez cumple el Rol de Responsable de comercialización, y ve como única responsabilidad firmar los cheques, y no se da el seguimiento que debe realizarse según las normas financieras.

El departamento contable tiene a su cargo 2 responsabilidades, la contabilidad y parte del financiero, ya que de esta manera se ha venido funcionando y hasta la actualidad no hay un responsable que exija que cada trabajador cumpla con sus funciones.

#### 4.3.2.3 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

**Gráfico 6**



**Fuente: Encuesta – Autora**

El 50% de los encuestados, si cumplen con las obligaciones tributarias.

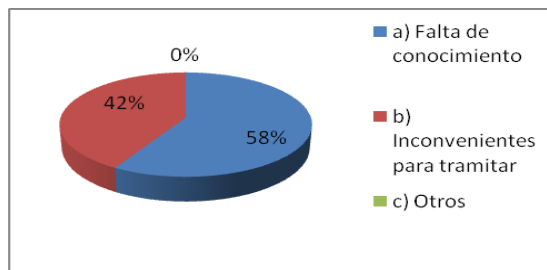
Como podemos ver los resultados están dividido por igual, de acuerdo a la información vertida por los encuestados la mayoría se esta legalizando tributariamente pero por la modalidad del Rise, debido a que tramitar un Ruc para ellos es más difícil.

A nivel de la Federación, de acuerdo a las entrevistas realizadas desde el año 2010 se está cumpliendo con las obligaciones tributarias, ya que en años anteriores habían realizado varias declaraciones y anexos en 0 cuando y de esto no tenía conocimiento ningún miembro de la directiva ya que confiaron todo a la persona encargada.

De acuerdo a la versión de la contadora, hasta la actualidad no existe quien realice ese seguimiento de cumplimiento tributario.

#### 4.3.2.4 INCUMPLIMIENTO TRIBUTARIO

**Gráfico 7**



**Fuente: Encuesta - Autora**

Con un 58.33% los encuestados indicaron que la falta de conocimiento es uno de los factores por el que no acceden al Ruc, y un 41.67% por los inconvenientes que se presentan al querer tramitar un Ruc.

Para profundizar más en el tema, adjunto a esta interrogante se solicitó al encuestado explicar las razones por las que no podían acceder al Ruc, y en su gran mayoría supieron indicar que la falta de un comprobante de servicio básico les ha impedido a la mayoría obtener Ruc, ya que ellos se encuentran bajo una reserva ecológica y no cuentan con el servicio de energía, ni con tierra legalizadas que es otro requisito solicitado por el SRI; muchos se han valido de amigos que si cuentan con este servicio lejos de sus tierras para poder obtener el Ruc, cuando quieren realizar un préstamo en el banco no pueden realizarlo por dicho documento es un requisito para prestamos.

### **4.3.3 TALENTO HUMANO DE LA FEDERACION DE ORGANIZACIONES NEGRAS Y MESTIZAS DEL SUR OCCIDENTE DE ESMERALDAS, ATACAMES, MUISNE**

#### **4.3.3.1 CAPACITACIONES AL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

La Federación cuenta con 2 trabajadores de planta, el Técnico de Calidad y la Contadora; Los otros cargos están siendo ocupados por representantes del directorio, El Responsable de comercialización lo ejerce el Financiero, y el Técnico de producción lo ejerce el Secretario de la producción; y 4 promotores de campo financiados por proyecto de una entidad local. La estructura está basada en los Estatutos de la Federación y su Organigrama

De acuerdo a las entrevistas realizadas a cada uno de los trabajadores se constato que:

El personal de contabilidad, recibe capacitaciones en cuanto a reformas contables, tributarias y laborales cada año.

Los promotores reciben capacitaciones de los proyectos que se beneficia la organización.

El técnico de calidad, Técnico de Producción Y Responsable de Comercialización se capacitan, si se recibe invitaciones a talleres por parte de gobiernos locales o nacionales.

#### **4.3.3.2 DESEMPEÑO**

De acuerdo a las versiones emitidas en las entrevistas, los trabajadores indican que si han mejorado en los procesos, gracias a la participación en capacitaciones y a su empoderamiento de sus funciones. Pero la deficiencia administrativa ha permitido que se dé sobrecarga de trabajo, disminuyendo el desempeño laboral.

#### **4.3.3.3 ASISTENCIA TÉCNICA A LOS SOCIOS (PRODUCTORES)**

La Federación desde sus inicios ha contado con mucho apoyo en la parte técnica a los socios a través de proyectos con ONG, Gobiernos locales y nacionales, de forma directa hacia los productores con capacitaciones de chapia, podas, abonos orgánicos y todo lo que abarca en mejora organizativa y de producción.

Reciben apoyo con el pago de promotores de campo, que son quienes están en contacto directo con los productores, y gracias a las capacitaciones que reciben guían al productor en la manera de manejar sus plantas para obtener una buena cosecha del producto.

El promotor es uno de los medios de contacto e información entre los Directivos y socios, ya que es el encargado de informar las necesidades de los socios de acuerdo a las visitas realizadas y así mismo hacer llegar las resoluciones por parte de los Directivos.

#### **4.3.3.4 EXPERIENCIAS**

Fonmsoeam cuenta con un personal de poca experiencia académica ya que el 90% tiene un nivel educativo primario, y el 8% un nivel educativo secundario (bachiller) y un 2% superior (estudiante). (Lopez)

Las experiencias adquiridas por ellos en la mayoría de los casos se ha dado por las capacitaciones y talleres recibidos por apoyos de ONG, entidades locales, nacionales e internacionales; que les ha permitido adquirir mayor conocimiento en los procesos de la federación.

#### **4.3.3.5 HABILIDADES EFICIENCIA**

Poseen mucha habilidad en producción, calidad, rendimiento del producto, debido a sus años de experiencia. Su producto es de buena calidad y son reconocidos a nivel local, nacional e internacional.

#### 4.4 FODA

La Federación de organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne con el apoyo de la Institución no Gubernamental GIZ por medio de un proyecto elaboraron un análisis Foda con todos los integrantes de la Federación surgiendo la siguiente matriz.

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado internacional.</li> <li>- El cacao se cultiva en sistemas agroforestales amigables con la biodiversidad</li> <li>- Reglamento de Gestión Administrativo Contable</li> <li>- Calidad en el proceso de fermentación del producto.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyo de entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales en el sector</li> <li>- Programa de mejora de las técnicas</li> <li>- Posibles clientes como Theo (USA) y Benrai (Suiza)</li> <li>- Fondo operativo para compra de cacao</li> <li>- Créditos a través de instituciones internacionales.</li> <li>- Instalación de servicio especializado de asistencia en finca directamente a los productores</li> <li>- Los precios del cliente actual son una oportunidad clara</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inutilización del Reglamento de Gestión Administrativo Contable</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caída del Precio de cacao</li> <li>- Clima y desastre naturales</li> </ul>   |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa promoción de los beneficios de la organización hacia los productores</li> <li>- Socios no fidelizados en la gestión organizativa</li> <li>- Informe de Gestión inexistentes</li> <li>- Nivel de comunicación bajo</li> <li>- Inexistencia de proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal</li> <li>- Presupuestos deficientes</li> <li>- Ejecución de doble función laboral</li> <li>- Debilidad en Supervisión de las conciliaciones bancarias</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia deshonestas por intermediarios</li> <li>- Políticas nacionales no acordes con producción orgánica</li> </ul> |
|---|---|

## **4.5 DIAGNÓSTICO DE LA NORMATIVA LEGAL**

### **4.5.1 PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### **4.5.1.1 Planificación**

En la actualidad elaboran plan de actividades mensualmente y lo realizan solo a nivel de directorio, el presupuesto de costos que realizan lo hacen de acuerdo a las necesidades y no en base a los resultados obtenidos de años anteriores como guía, y lo hacen para inicio de cosecha alta mas no a inicio de año.

De acuerdo al Art. 27 en su literal b de los Estatutos, indica que el comité ejecutivo debe elaborar un plan de actividades y el presupuesto general de la federación para un año y someterlo a la aprobación de la asamblea general de representantes. (FONMSOEAM, 2000)

- *La norma de control interno 200-02 Administración Estratégica, dice que los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos. (Contraloría General del Estado, 2009)*

#### **4.5.1.2 Organización**

Fonmsoeam cuenta con una estructura organizativa y un Reglamento de Gestión Administrativo – Contable, que no le están dando el uso adecuado para que cada trabajador cumpla con sus roles de trabajado.

El capítulo 1 del Reglamento Interno de Gestión Administrativa-Contable, refiere sobre los cargos, responsabilidades y funciones de los integrantes de la Federación. (Cevallos)

- *La norma de control interno 200-04 Estructura Organizativa, dice Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores. (Contraloría General del Estado, 2009)*

#### **4.5.1.3 Dirección**

El comité ejecutivo realiza reuniones de información y planificación cada 15 días, pero en la mayoría de los casos no se suele convocar a todos los miembros del comité, razón por la cual no se cuenta con la participación de todos y esto ha

generado conflictos a nivel del directorio por resoluciones tomadas sin contar con la presencia de todos, y en muchas ocasiones las resoluciones tomadas no son bebidamente difundidas.

El Art. 27 literal A del capítulo IV de las Atribuciones y Obligaciones del comité ejecutivo, le exige sesionar ordinariamente por lo menos 1 vez al mes y extraordinariamente cuando las circunstancias así lo exijan, previa convocatoria hecha por el presidente por lo menos con 48 horas de anticipación. (FONMSOEAM, 2000)

- *La norma de control interno 200 ambiente de control, refiere que la máxima autoridad, en su calidad de responsable por el sistema de control interno, deberá mostrar constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implantadas en la institución, mediante la divulgación de éstas y un ejemplo continuo de apego a ellas en el desarrollo de las labores habituales. (Contraloría General del Estado, 2009)*

#### **4.5.1.4 Control**

En la actualidad no cuentan con la participación de todos los integrantes del comité ejecutivo.

El Art. 12 del Capítulo IV de los Estatutos legales de la Federación confirma que:

- La máxima autoridad de la Federación es la Asamblea General de Socios (productores).
- El comité ejecutivo es el órgano administrativo de la Federación, responsable de planificar, organizar y dirigir la administración de la Organización, conformada por 13 secretarías. (FONMSOEAM, 2000)

- *En las normas de control interno 100-03 Responsables del control interno; nos indica que el diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de*

*la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. (Contraloría General del Estado, 2009)*

Se verificó de acuerdo a las entrevistas y encuestas, que el directorio sí presenta informes de gestión pero de forma verbal, ya que no llevan un archivo de todos los informes realizados, que respalden las acciones realizadas por cada uno de ellos.

En el Art. 27 literal f del capítulo 1 de los estatutos, pide Presentar ante la Asamblea General de Representantes los informes de las labores anuales desarrolladas por cada uno de sus miembros para su correspondiente aprobación. (FONMSOEAM, 2000)

- *La norma de control interno 100-04 Rendición de cuentas, nos indica que la máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados. (Contraloría General del Estado, 2009) (Contraloría General del Estado, 2009)*

## **4.5.2 PROCESO TALENTO HUMANO**

### **4.5.2.1 Reclutamiento del Personal**

Se constató que la Federación cuenta con las herramientas necesarias para el adecuado funcionamiento de sus trabajadores, pero no cuenta con un departamento de RRHH o un responsable en esa área que haga cumplir con lo estipulado en el reglamento.

El capítulo 1 del Reglamento Interno de Gestión Administrativa-Contable, constan todos los roles, funciones, y obligaciones del personal de la Federación, elaborado en el año 2010. (Cevallos)

- *La norma 407-02 Manual de clasificación de puestos indica que las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración. (Contraloría General del Estado, 2009)*

La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

#### **4.5.2.2 Selección del Personal**

Fonmsoeam en la actualidad selecciona a su personal de trabajo con la recepción de 3 carpetas de los postulantes y es revisada por el comité ejecutivo, quienes ponen en práctica a cada postulante por el lapso de dos semanas y quien mejor se desempeñe se queda en el cargo.

- *La norma 407-03 Incorporación de personal específica que el ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. (Contraloría General del Estado, 2009)*

#### **4.5.2.3 Capacitación al personal**

De acuerdo a las entrevistas se verificó, que se han dado capacitaciones a varios trabajadores para que mejoren sus conocimientos y desempeño.

En el capítulo 2 del Reglamento Interno de Gestión Administrativa-Contable, Art. 8 en su literal c especifica que el personal técnico, administrativo y trabajador de la Organización tiene derecho a la capacitación actualizada y perfeccionamiento de conocimientos. (Cevallos)

- *La norma 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo indica que los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo. (Contraloría General del Estado, 2009)*

#### **4.5.2.4 Evaluación del Desempeño**

Se constató que no existe un ente regulador que realice las evaluaciones de desempeño del personal que labora en la Federación.

En el capítulo 2 del Reglamento Interno de Gestión Administrativa-Contable, Art. 8 en su literal e especifica que el personal técnico, administrativo y trabajadores de la Organización serán evaluados periódicamente sobre su rendimiento laboral y ser considerado para ocupar cargos de mayor jerarquía, de ser el caso. (Cevallos)

- *La norma 407-04 Evaluación del desempeño indica que la máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución. (Contraloría General del Estado, 2009)*

### **4.5.3 PROCESOS CONTABLES Y FINANCIEROS**

#### **4.5.3.1 Contabilidad**

Fonmsoeam cuenta con un estatuto y un reglamento que indican quienes son los responsables del control interno en la federación y las herramientas para poder llevar de mejor manera los procedimientos contables y financieros apegándose a la ley.

El comité ejecutivo no se encuentra totalmente empoderado en lo que realmente son sus funciones, responsabilidades, obligaciones y derechos de los cargos que desempeñan

El capítulo 4 del Reglamento Interno de Gestión Administrativa-Contable, constan los reglamentos para los tipos de gastos de la federación e indican la manera correcta de manejar los fondos en cuanto a gastos de la federación. (Cevallos)

El Art. 27 en su literal g, del Estatuto indica que el comité ejecutivo debe cumplir y hacer cumplir las disposiciones del estatuto y de los reglamentos que se dictaren. (FONMSOEAM, 2000)

- *La norma de control interno 402-01 Responsabilidad de control nos indica que la programación de la ejecución presupuestaria del gasto, consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de fondos para cada uno de los programas, proyectos y actividades que serán ejecutados en el período inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. (Contraloría General del Estado, 2009)*

Se constató que los hechos económicos no se registran al momento de su ejecución, ya que la contadora ejerce varias funciones que le impiden desempeñar cabalmente sus funciones. Los mayores retrasos son ocasionados cuando se realizan las exportaciones del producto ya que la contadora dedica mucho tiempo en envío de información para la exportación función que no le compete, pero por la falta de conocimiento del responsable se las han encomendado.

- *La norma 405-05 Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de información financiera indica que las operaciones deben registrarse en el momento en que ocurren, a fin de que la información continúe siendo relevante y útil para la entidad que tiene a su cargo el control de las operaciones y la toma de decisiones. El registro oportuno de la información en los libros de entrada original, en los mayores*

*generales y auxiliares, es un factor esencial para asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información. (Contraloría General del Estado, 2009)*

#### **4.5.3.2 Tesorería**

En las entrevistas realizadas se constató que realizan una revisión de los movimientos financieros realizados por lo general al término de cada cosecha, es decir 2 veces al año, en reuniones de directorio, y lo evalúan con la planificación realizada.

El Art. 27 en su literal c del Estatuto señala que el comité ejecutivo tiene como responsabilidad la ejecución del plan de actividad anual y de la aplicación estricta del presupuesto de la entidad. (FONMSOEAM, 2000)

- *La norma de control interno 402-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados indica que la evaluación presupuestaria comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional. (Contraloría General del Estado, 2009)*

Se constató que el financiero realiza las revisiones de los fondos ingresados a las cuentas de la federación, pero no le lleva el seguimiento adecuado de la utilización de los mismos, en la actualidad el rol que el cumple es la de firmar los cheques, ya que la contadora está ejerciendo parte del rol de financiero.

El Art. 33 del Estatuto indica que el secretario de finanzas conjuntamente con el presidente son los responsables del manejo financiero contable de la federación. (FONMSOEAM, 2000)

- *La norma 403-04 Verificación de los ingresos indica que la verificación la realizará una persona distinta a la encargada de efectuar las recaudaciones y su registro contable.*

*El servidor encargado de la administración de los recursos, evaluará permanentemente la eficiencia y eficacia de las recaudaciones y depósitos y adoptará las medidas que correspondan. (Contraloría General del Estado, 2009)*

Los fondos que mayor recaudo tienen son los fondos que entregan para la comercialización del producto, que es respaldada con la firma de una letra por el monto que reciben y al realizar el cierre de esos fondos la letra es devuelta.

En el Reglamento Interno de Gestión Administrativa-Contable capítulo 4 del Reglamento para el manejo de fondos de acopio en su Art. 6 especifica La entrega de estos fondos será garantizada por los(as) acopiadores(as), con un pagaré por el monto recibido y un plazo máximo de 5 días a partir de su recepción, tiempo en el que deberán presentar su liquidación. (Cevallos)

- *La norma 403-05 Medidas de protección de las recaudaciones dice que el personal a cargo del manejo o custodia de fondos o valores estará respaldado por una garantía razonable y suficiente de acuerdo a su grado de responsabilidad. (Contraloría General del Estado, 2009)*

#### **4.5.3.3 Cuentas Bancarias**

Fonmsoeam por ser una Sociedad sin fines de lucro, maneja sus cuentas bancarias con firmas conjuntas.

En las entrevistas realizadas se constató que el financiero estaba cumpliendo con dos funciones en la federación ya que también es responsable de comercialización, razón por la cual el directorio decidió adjuntar la firma de otro miembro para la firma de los cheques de comercialización mientras el financiero se encuentre en las funciones de comercializador; pero en ausencia del nuevo firmante el financiero sigue firmando cheques de comercialización incumpliendo con las leyes y reglamentos.

El Art. 29 del Estatuto en su literal d especifica que el presidente debe abrir y manejar las cuentas bancarias conjuntamente con el secretario de finanzas de la federación. (FONMSOEAM, 2000)

- *La norma 403-06 Cuentas Corrientes Bancarias indica que al aperturar las cuentas bancarias, se registrarán las firmas de las servidoras y servidores autorizados. Las servidoras y servidores asignados para el manejo y control de las cuentas bancarias, no tendrán funciones de recaudación de recursos financieros, de recepción de recursos materiales, de registro contable, ni de autorización de gastos. Las servidoras y servidores responsables de su manejo serán obligatoriamente caucionados. (Contraloria General del Estado, 2009)*

La contadora realiza conciliaciones bancarias mensuales; no existe una persona que verifique la veracidad de la misma.

El Art 34 del Estatuto en su literal c especifica que el Secretarios de finanzas es el responsable de vigilar que se lleve correctamente la contabilidad. (FONMSOEAM, 2000)

- *La norma 403-07 Conciliaciones bancarias La conciliación bancaria es un proceso que se ocupa de asegurar que tanto el saldo según los registros contables como el saldo según el banco sean los correctos. Se la realiza en forma regular y periódicamente por lo menos una vez al mes. Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación, éste será efectuado por uno o varios servidoras o servidores no vinculados con la recepción, depósito o transferencia de fondos y/o registro contable de las operaciones relacionadas. (Contraloria General del Estado, 2009)*

#### **4.5.3.4 Arqueos de Caja**

Se constató que no existe un responsable que realice arqueos de cajas sorpresivos, que verifique si se están manejando adecuadamente los recursos.

El Art. 34 del Estatuto en su literal e especifica que el secretario de finanzas es el responsable de recaudar y custodiar los bienes físicos y aportaciones de las organizaciones filiales, los fondos provenientes de préstamos, donaciones y más actividades económicas de la federación. (FONMSOEAM, 2000)

- *La norma 405-09 Arqueos sorpresivos de los valores en efectivo indica que los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables. Estos arqueos serán efectuados por la unidad de Auditoría Interna o por personas delegadas por la unidad de Administración Financiera, que sean independientes de las funciones de registro, autorización y custodia de fondos. (Contraloría General del Estado, 2009)*

#### **4.6 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE FONMSOEAM**

Una vez aplicado las diferentes técnicas e instrumentos de investigación científica se obtuvo importante información, misma que fue tabulada y analizada, para identificar así el problema diagnóstico de la empresa Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne.

No aplicar un Sistema de Control Interno Administrativo, Financiero- Contable, evidencia información tardía y confiabilidad, afectación a la rentabilidad y al adelanto de la Federación por el uso inadecuado de todos sus recursos. Muchos problemas ha tenido que enfrentar la federación en cuanto a informes se refiere, debido a la poca aplicación de las herramientas de control, lo que ha generado desconfianza por parte de los socios (productores).

Dado por todas las circunstancias que ha atravesado en estos últimos años la Federación, donde se ha permitido que se manejen los recursos de la Institución, sin respetar procedimientos, políticas y reglamentos, es necesario corregirlos para que a futuro no existan nichos de escape, por donde se puedan infiltrar procedimientos incorrectos que provoque la quiebra Institucional. Por lo tanto estas debilidades se reflejan en las siguientes áreas:

#### **4.6.1 Proceso Administrativo**

##### **4.6.1.1 Control**

- Reglamento de Gestión Administrativo contable inutilizable por falta de difusión, esto se da por la falta de empoderamiento y nivel académico por parte de quienes dirigen la organización, quienes tienen en sus manos herramientas que les permitiría mejorar sus procesos, pero no son puestos en prácticas y no se acata lo establecido en dichas herramientas.

#### **4.6.2 Proceso Talento Humano**

##### **4.6.2.1 Reclutamiento del personal**

- Desconocimiento del manual de funciones, afectando al conocimiento de los deberes y responsabilidades por parte los directivos y empleados, lo que conlleva a una distribución inapropiada de tareas y actividades; ocasionando sobre carga de trabajo.

##### **4.6.2.2 Selección del Personal**

- Departamento de RRHH o ente regulador que exija el cumplimiento de las herramientas de la federación para el mejor desempeño de funciones.

##### **4.6.2.3 Capacitación del Personal**

- Inexistencia de evaluación de desempeño, un responsable que realice la evaluación tanto a los trabajadores como a los directivos para saber si se están cumpliendo con las expectativas de la federación.

### **4.6.3 Procesos Contables y Financieros**

#### **4.6.3.1 Tesorería**

- Presupuestos deficientes por preparación y entrega en tiempos no establecidos, el presupuesto es elaborado por el directorio, de acuerdo a las necesidades y hechos históricos, una vez aprobado es entregado tarde para su correcta aplicación ya que lo realizan casi a mediados del año, generando descoordinación en lo estipulado

#### **4.6.3.2 Cuentas Bancarias**

- Incumplimiento en el manejo de Cuentas Bancarias, en lo que respecta a que los firmantes no pueden ejercer funciones de recaudación de recursos financieros, de acuerdo a los estatutos los firmantes de las Cuentas bancarias de la Federación están a cargo del Presidente y Financiero quien en la actualidad está ejerciendo el Rol de Responsable de comercialización, razón por la cual aumentaron la firma de otro miembro del directorio quien debe ser actualmente quien firme todos los cheques del giro del negocio, pero esto no se esta cumpliendo ya que el financiero todavía sigue firmando cheques para comercialización y en ocasiones a su nombre para hacer la entrega a los acopiadores, dando incumplimiento a lo establecido en los estatutos ya que esta cumpliendo doble función en una misma entidad.
- Evaluación de conciliaciones bancarias; las conciliaciones bancarias son realizadas mensualmente, es realizado por la contadora ya que no existe un ente verificador que constate el buen manejo de los recursos y que los libros mayores cuadren con los libros banco como debe de ser.

#### **4.6.3.3 Arqueos de Caja**

- Arqueos de cajas sorpresivos, que permita verificar si los fondos se están llevando adecuadamente

## **4.7 ESTRATEGIAS**

### **4.7.1 ADMINISTRATIVAS**

Establecer un proceso de reclutamiento, Selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal de Trabajo.

### **4.7.2 CONTABLES**

El diseño de una planificación operativa anual y presupuesto operativo, permitirá mejorar la buena marcha de la empresa ya que en ellas se plasmará las necesidades requeridas por la Federación.

### **4.7.3 FINANCIERAS**

La determinación de procesos de supervisión en lo que respecta a arqueos de cajas, conciliaciones bancarias e inventarios, permitirá mejorar el control financiero de la Empresa.

## **CAPITULO V**

### **5.1 PROPUESTA**

#### **5.1.1 TITULO DE LA PROPUESTA:**

DISEÑO UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO CONTABLE Y FINANCIERO, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES NEGRAS Y MESTIZAS DEL SUR OCCIDENTE DE ESMERALDAS, ATACAMES, MUISNE (FONMSOEAM)

#### **5.1.2 ANTECEDENTES**

Las constantes preocupaciones por reincidencias de fallas en los procesos, fraudes o malos entendidos, el conformismo de ciertos directivos y empleados en obtener solamente lo suficiente para pagar sus facturas; no preocupándoles la dirección empresarial ni el futuro de la empresa; y sí le agregamos la falencia propia por falta de control interno operativo de la empresa, entonces la probabilidad de que se incurran en pérdida patrimonial será cada vez más acertada.

Al evaluar en forma integral los procesos de control interno para luego tomar las medidas pertinentes que eviten incompatibilidades, conflictos de intereses, reserva de la información, y mitiguen los riesgos de fraudes y errores operativos, financieros y legales.

Controlar es sinónimo de evaluar gestión, las organizaciones de hoy manejan negocios muy diferentes a los del siglo pasado, así mismo sus infraestructuras tienden a crecer y por ello se requiere fomentar el auto-control mediante la concientización, la motivación y la ética empresarial, es lo que en la actualidad se denomina ambiente de control.

El control Interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos , verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa,

promover la eficiencia, eficacia, y efectividad en las operaciones, estimula la observación de las políticas prescrita e impulsa el cumplimiento de las metas y objetivos programados; ya que el control interno es una responsabilidad de todos los integrantes de la organización.

Si una empresa descuida de sus controles internos, su situación es tan frágil a que se cometan fraudes, y errores que ponen en riesgo su patrimonio.

### **5.1.3 OBJETIVOS**

#### **5.1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la propuesta de control interno administrativo contable y financiero, para el mejoramiento de la gestión de la Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de esmeraldas, Atacames, Muisne (FONMSOEAM)

#### **5.1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1.- Establecer Actividades de Control Administrativo (Reclutamiento, Selección, capacitación y evaluación del desempeño).
- 2.- Diseñar un esquema de planificación Anual y presupuesto operativo
- 3.-Determinar procesos de supervisión, Arqueos y conciliaciones.

#### **5.1.4 JUSTIFICACIÓN**

La Fonmsoeam ha crecido estructuralmente en dimensiones considerables, no posee un control interno que le permita desarrollar una buena gestión administrativa y operativa, esto se debe a que las personas no aplican correctamente sus funciones, por no existir un sistema de procedimientos que les permita conocer exactamente como deben desarrollarse en su puesto y para los directivos es difícil poder aplicar un control a los procesos operativos, pues ellos desconocen cuales son las funciones en que deben desenvolverse.

Toda empresa para un óptimo funcionamiento debe tener definido un Reglamento Interno y Manual de Funciones, ya que este servirá para que tanto el patrono como los trabajadores tengan conocimiento de cuáles son las reglas y roles que se deben seguir en el lugar de trabajo, y las consecuencias que tiene su incumplimiento.

En el diagnóstico realizado se evidenció que la empresa cuenta con procedimientos contables, administrativos y financieros deficientes, debido a la no aplicación de las herramientas con las que cuenta, provocando descoordinación entre socios, directivos y trabajadores

La presente propuesta busca concientizar a los involucrados en la empresa, en lo que respecta a la correcta utilización de las herramientas de control interno y su importancia. Y convertirse en un instrumento estratégico que contribuya en el fortalecimiento de la FONMSOEAM.

#### **5.1.5 ALCANCE**

El Manual de Control Interno, se aplica a todas las políticas, decisiones, acciones, procesos, operaciones e información que se elabore o genere por parte de los directivos, administradores y personal en el desempeño de sus funciones y en general a toda la Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne (FONMSOEAM).

## **5.1.6 ACTIVIDADES DE CONTROL ADMINISTRATIVAS**

### **5.1.6.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACION Y EVALUACION DE PERSONAL**

#### **5.1.6.1.1 Procedimiento de Reclutamiento de Personal**

##### **Objetivo**

- Definir el proceso de integración de los candidatos calificados a ocupar cargos dentro de la Federación.

##### **Base Legal**

**Art. 4.-** Del Reclutamiento y Selección de Personal.- Todo proceso de reclutamiento y selección de personal para un puesto protegido por la carrera del servicio público, deberá realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición.

A decisión de la autoridad nominadora, para escoger los ocupantes de los puestos de libre nombramiento y remoción, podrán realizarse procesos de reclutamiento y selección aplicando la presente norma.

Este proceso está conformado por las siguientes etapas:

- a) Preparación del proceso de reclutamiento;
- b) Convocatoria;
- c) Evaluación y selección, etapa en la que se desarrolla el concurso de méritos y oposición, y se compone de:
  - c.1) Mérito, integrado por:
    - c.1.1) Verificación de Postulaciones;
    - c.1.2) Evaluación;
  - c.2) Oposición;
- d) Expedición del nombramiento provisional de prueba; y,
- e) Inducción.

**Art. 5.-** Del concurso.- El concurso de méritos y oposición para la selección de personal será ABIERTO y consistirá en el proceso por el cual se convoca a todas

las personas mayores de dieciocho años, que se encuentren legalmente habilitadas para ejercer un puesto público conforme a la LOSEP y su Reglamento General, y que reúnan los requisitos establecidos para participar en los procesos de reclutamiento y selección a que haya lugar en las instituciones del Estado.

### **Procedimiento 1**

- Requerimiento de cubrir una vacante por despido, renuncia, o transferencia administrativa, o creación de un cargo
- Reclutar de acuerdo al área a cubrir, jóvenes bachilleres o estudiantes universitarios descendientes de los socios de la Federación.
- Realizar el llamado a concurso de méritos y oposición para ocupar la vacante a través de los medios de comunicación que consideren conveniente, para dar la oportunidad de participar a todas aquellas personas que pueden cumplir con los requisitos necesarios para optar al cargo.
- Darle apertura a trabajadores de tiempo parcial, ya que el reclutamiento y selección interna en muchas empresas responde a una filosofía de dar posibilidades de crecimiento y desarrollo al personal interno de la organización.

### **Procedimiento 2**

- Captación de síntesis curricular
- Para los trabajadores internos postulantes al cargo, actualización de expedientes
- Para los postulantes externos:
  - (a) Revisión de original Vs copia
  - (b) Revisión de políticas del personal
  - (c) Chequeo de referencias personales, académicos y laborales

- Elegir a los postulantes más idóneos, mínimo tres personas por cargo a cubrir.
- Si los postulantes no cumplen con las expectativas para el puesto a cubrir, se declara como desierto el proceso; y se da inicio a un nuevo proceso de reclutamiento.

#### **5.1.6.1.2 Selección del personal**

Es el proceso por el cual una empresa elige de una lista de postulantes a la o las personas que mejor satisfacen los criterios de selección para el cargo disponible, considerando las condiciones internas y del entorno.

#### **Objetivo**

- Evaluar a los postulantes que superaron el reclutamiento en varios aspectos o dimensiones.

#### **Base Legal**

#### **Admisión y contratación del personal**

**ART. 1.-** La selección y contratación de personal, es facultad del Comité Ejecutivo

**ART. 2.-** La selección del personal administrativo, técnicos, asesores y trabajadores, se realizará de acuerdo a las especificaciones técnicas de los puestos (manual de funciones) y demás requisitos establecidos en el Estatuto y el presente reglamento.

#### **Requisitos a considerar:**

- a) Ser mayor de edad (Podrán contratar menores de edad solo en casos especiales, los cuales no deberán ser menores de 15 años.- **Art.35 Código de Trabajo**);

- b) Poseer título académico, técnico o profesional, o el cumplimiento de los requisitos académicos mínimos necesarios para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- c) Considerar la experiencia en puestos afines al trabajo solicitado.
- d) Certificado actualizado del último trabajo desempeñado.

La Organización se reserva el derecho de realizar las investigaciones necesarias para establecer la veracidad de los antecedentes e historial del aspirante a ocupar una vacante.

Después de verificar los datos, la Organización se reserva también la potestad de contratar o no al aspirante, sin que esto le otorgue ningún derecho a ocupar la vacante.

### **Procedimiento 1**

- *Analista de Personal*
  - a) Realiza exámenes teóricos y prácticos de acuerdo al área a desempeñar
    - Conocimientos generales de matemáticas (suma, resta, totalizar), lenguaje (ortografía, agilidad, captación de dictado).
    - Evaluación de manejo de equipos informáticos
    - Evaluación sobre la temática del cargo
    - Analiza los resultados de los exámenes teóricos y prácticos
    - Entrega los resultados al supervisor que requirió cubrir la vacante.
- *Supervisor*
  - a) Revisa los resultados de las evaluaciones

- b) Planifica entrevista al recurso humano que supero las pruebas practicas
- c) Entrevista recurso humano (oferente)
- d) Decide recurso humano seleccionado
- e) Informa al Comité Ejecutivo

## **Procedimiento 2**

- *Analista de Personal*
  - a) Realiza exámenes médicos
  - b) Realiza inducción general
  - c) Informa al seleccionado a que departamento debe acercarse para iniciar su trabajo y que a partir de esa fecha comienza su periodo de prueba.
- *Supervisor*
  - a) Recibe al seleccionado
  - b) Realiza inducción especifica
  - c) Evalúa el periodo de prueba
  - d) Entrega los resultados de periodo de prueba al Comité Ejecutivo
- *Comité Ejecutivo*
  - a) Analiza los resultados del período de prueba
  - b) Ejecuta la Contratación del Recurso Humano
  - c) Si el recurso humano no pasa el periodo de prueba, se da por concluido el procedimiento de selección de personal y se procede a dar inicio a otro proceso.
  - d) Elaboración del informe sobre el proceso de contratación y presentación a la Asamblea general.

### **5.1.6.1.3 Capacitación al Personal de FONMSOEAM**

Para las empresas u organizaciones la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia, porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

#### **Objetivo**

- Mejorar el conocimiento académico de los trabajadores de acuerdo al área de trabajo que desempeñan.

#### **Base Legal**

### **CAPITULO 5**

#### **DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN**

Artículo 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Artículo 73.- Efectos de la formación y la capacitación.- La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

La capacitación de todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la Federación.

Con la intención de forjar líderes y mejorar las aptitudes comunicativas, sugerimos el siguiente cronograma de Capacitación Laboral.

**PLAN DE CAPACITACIÓN  
AÑO 2014**

CUADRO # 3

| Área de Capacitación             | Responsable      | Trabajador      | Temática  | Entidad Ejecutora                 | Fecha                     | Presupuesto |
|----------------------------------|------------------|-----------------|---|-----------------------------------|---------------------------|-------------|
| Departamento de Comercialización | Segundo Castillo | Wilfrido Trejo  | Procesos de Exportación                                   | Pro ecuador                       | Abri<br>l                 | \$220.00    |
| Departamento de producción       | Segundo Castillo | Vicente Cheme   | Plan de Producción<br><br>Elaboración de abonos orgánicos | FUNDER<br><br>Agrocalidad         | Abri<br>l<br><br>May<br>o | \$250.00    |
| Departamento de Calidad          | Wilfrido Trejo   | Walther Hurtado | Trazabilidad de Cacao<br><br>Calificación de Cacao        | PROECUA<br>DOR<br><br>Agrocalidad | Abri<br>l<br><br>May<br>o | \$ 100.00   |
| Departamento de Contabilidad     | Segundo Castillo | Sheyla Tello    | Reformas Tributarias<br><br>Ley de                        | SRI<br><br>UCAP                   | Mar<br>zo<br><br>Juni     | \$ 120.00   |

|                             |                                 |   |  |                                     |                               |                          |
|-----------------------------|---------------------------------|---|--|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
|                             |                                 |   | Economía Popular y Solidaria<br>Reformas Laborales | SEPS<br>PROECUA<br>DOR<br>UCAP      | o<br><br><br><br>Abri<br>l    | \$ 100.00                |
| Presidencia Vicepresidencia | Segundo Castillo<br>María Pacho | Segundo Castillo<br>María Pacho                                   | Gestión Administrativa                             | SECAP<br>CCJ                        | Abri<br>l<br><br>May<br>o     | \$ 120.00                |
| Financiero                  | Wilfrido Trejo                  | Wilfrido Trejo  | Procesos Financieros                               | SEPS<br>CCJ                         | Abri<br>l<br><br>May<br>o     | \$ 120.00                |
| Departamento RRHH           | Segundo Castillo                | Walter Hurtado<br><br>Sheyla Tello<br><br>Trabajadores Temporales | Seguridad Laboral<br><br>Primeros Auxilio          | Cuerpo de Bomberos<br><br>Cruz Roja | Abri<br>l<br><br><br>May<br>o | \$ 35.00<br><br>\$ 35.00 |
| TOTAL                       |                                 |   |  |                                     |                               | 1,100.00                 |

#### **5.1.6.1.4 EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Todas las organizaciones deben valorar o determinar el desempeño de su personal de trabajo de alguna manera, en las organizaciones pequeñas, la evaluación puede ser formal

##### **Objetivo**

Orientar la actuación profesional con el objetivo de conseguir la mayor adecuación posible de las personas en sus puestos de trabajo, como medio para obtener su óptimo rendimiento y satisfacción.

##### **Base Legal**

#### **CAPÍTULO 6**

#### **DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Artículo 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedades que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

##### **Procedimiento 1**

Se efectuarán 2 evaluaciones anuales de cada miembro del personal, y se realizarán reuniones periódicas de seguimientos entre 30 y 60 minutos, con el propósito de:

- a) Proponer medidas para potenciar el desarrollo y contribución del empleado.
- b) Medir claramente saltos cualitativos.
- c) Analizar la mejor vía de desarrollo de acuerdo con sus competencias personales
- d) Elaborar Planes Individuales de Capacitación y Desarrollo.
- e) Efectuar recomendaciones concretas sobre el futuro del empleado.

La evaluación del potencial del empleado constituye un pronóstico de las posibilidades de crecimiento del mismo dentro de la Federación, en base a las siguientes capacidades:

- Técnica
- Autonomía
- Creatividad

Se analizará el potencial de acuerdo a los siguientes perfiles:

- Conductor Estratégico
- Conductor Táctico
- Consultor Interno/Especialista

Para una óptima evaluación se sugiere la utilización del sistema de evaluación del SENRES, ya que es un formato muy claro y practico. (Ver formato en el anexo 2).

## **5.1.7 ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACION ANUAL**

### **5.1.7.1 PLANIFICACIÓN**

La planificación es importante porque permite al grupo:

- Concentrar sus recursos en torno a sus objetivos
- Hacer perdurar su actividad en el tiempo
- Adquirir nuevas experiencias

La planificación evitará que caigan en una actividad desordenada y sin rumbo, ayuda a unificar criterios y coordina los esfuerzos.

Prevé los recursos necesarios y situaciones que pueden presentarse, de esa forma estarán preparados/as para darle continuidad a la actividad de la empresa y mejorar el uso del tiempo, energía y evita interrupciones y fracasos.

#### **5.1.7.1.1 Planificación operativa**

El CE (directorio), antes del 15 de diciembre de cada año conocerá y aprobará el plan operativo del siguiente periodo, para lo cual los departamentos involucrados elaborarán una propuesta con los objetivos operativos, actividades, indicadores, metas y productos a lograrse, responsables, recursos requeridos y su correspondiente valoración.

#### **Objetivo**

Coordinar el proceso de planeación integral brindando asesoría y proponiendo metodologías de análisis para la construcción de alternativas que orienten las políticas de los planes de desarrollo de la Federación de Organizaciones negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas Atacames Muisne.

Este material se centrará en una planificación operativa, ya que es la que más han utilizado en los proyectos recibidos y les ha quedado como guía, además aprender a elaborar una planificación operativa facilitará hacer una planificación estratégica más adelante, ya que utilizaremos una metodología que se puede aplicar a las dos, con la diferencia de que en la operativa definimos las acciones del corto plazo y en la estratégica definimos las acciones para muchos años.

Existen muchos modelos para hacer planificación operativa, en esta ocasión utilizaremos el más común. Que es el que contiene: Objetivo General, Área, objetivo, actividades, fechas, recursos y responsables.

Empezaremos definiendo cada una de estas palabras:

CUADRO # 4

**ESQUEMA DE PLANIFICACION**

| <b>OBJETIVO GENERAL</b>   | <b>AREA</b>  | <b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>FECHAS</b>   | <b>RESPONSABLES</b>  |
|---|--|--|---|---|--|
| Que es lo que la Organización define alcanzar en el período de un año | Es el nombre del departamento, secretaría o comisión que en ese apartado detallará su acción específica para contribuir a alcanzar ese objetivo general. | Donde el área colocará el objetivo propio de su naturaleza, con el cual hará que la organización cumpla su objetivo general. | En ese apartado se detallarán las actividades que realizaremos para alcanzar los objetivos propuestos en cada área: | Colocaremos a cada actividad detallada la fecha en que pensamos que debe realizarse, esta fecha debe ser adecuada y coordinada luego con las otras comisiones o secretarías de la organización, para que no afecten su ejecución ni la de otras | Recursos y Responsables: Para cada actividad necesitamos algo, ya sea dinero, herramientas, papelería, locales, vehículos, personas, etc. Es necesario que esto lo detallemos bien, para que al momento de ejecutar la actividad estemos claros de todo lo que tenemos que conseguir y cómo o con quién. |

**(TELLO)**

**CUADRO # 5**

**PLANIFICACION OPERATIVA ANUAL (POA) AÑO 2014**

| Objetivo General              | <b>FORTALECER LA GESTION ADMINISTRATIVA, CONTABLE Y FINANCIERA DE LA FONMSOEAM</b> |   |                                     |                            |                                      |
|-------------------------------|--|---|-------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Área                          | Objetivo Especifico  | Actividades   | Fechas                              | Recursos                   | Responsable                          |
| PRESIDENCIA y VICEPRESIDENCIA | Mejorar la gestión Administrativa de la Federación                                 | Rendición de Informes<br>Capacitaciones                         | Marzo 2014<br><br>Abril - Mayo 2014 | Material<br><br>Financiero | Segundo Castillo<br><br>María Pacho  |
| SECRETARIA                    | Fortalecer los procesos Administrativos.   | Elaboración de actas de reuniones<br>Archivos de Comunicaciones | Todo el año<br><br>Todo el año      | Humano<br><br>Material     | Santiago Cheme<br><br>Santiago Cheme |

|                  |   |  |   |                                      |                                 |
|------------------|---|--|---|--------------------------------------|---------------------------------|
| COMERCIALIZACION | Mejorar los lazos<br>Comerciales                          | Planificación de<br>actividades<br>Capacitación<br>Supervisión                                       | Abril y<br>Diciembre 2014<br><br>Abril 2014<br><br>Junio y<br>Diciembre 2014            | Humano<br>Financiero<br>Material     | Wilfrido Trejo                  |
| PRODUCCION       | Mejorar la<br>capacidad<br>productiva                     | Planificación de<br>Actividades<br>Inspección de fincas<br>Revisión de<br>Inspección<br>Capacitación | Mayo y<br>Diciembre 2014<br><br>Abril 2014<br><br>Mayo 2014<br><br>Abril y Mayo<br>2014 | Material<br><br>Financiero<br>Humano | Vicente Cheme                   |
| CALIDAD          | Fortalecer los niveles<br>de trazabilidad del<br>producto | Planificación de<br>Acopio<br>Trazabilidad del   | Mayo y<br>Diciembre 2014<br><br>Enero a<br>Diciembre 2014                               | Material<br>Humano<br>Financiero     | Wilfrido Trejo<br>Vicente Cheme |

|              |                                      |  |  |  |  |
|--------------|--------------------------------------|--|--|--|--|
|              |                                      | producto<br>Capacitación   | Abril y Mayo<br>2014   |  | Walther Hurtado  |
| FINANCIERO   | Mejorar los procesos<br>financieros  | Planificación<br>operativa<br>Elaboración de<br>Presupuesto anual<br>Entrega de<br>Herramientas<br>Financieras<br>Capacitaciones | Diciembre 2014<br><br>Diciembre 2014<br><br>Enero 2015<br><br>Abril y Mayo<br>2014 | Material<br><br>Humano<br><br>Financiero | Directorio<br>Depart.<br>Comercialización<br>Depart. Producción<br>Depart. Calidad<br>Depart. Contabilidad<br>Asamblea General |
| CONTABILIDAD | Fortalecer los<br>procesos contables | Recepción e<br>Implementación de<br>Presupuesto y POA<br>Capacitaciones  | Enero a<br>Diciembre 2014  | Material<br><br>Financiero               | Sheyla Tello   |

|                  |  |   |  |   |                   |
|------------------|--|---|--|---|-------------------|
|                  |  | <p>Informes Periódicos a Asambleas</p> <p>Informes Semestrales a Directorio</p> | <p>Marzo, Abril y Junio 2014</p> <p>Marzo 2014</p> <p>Junio 2014</p> <p>Junio 2014</p> <p>Enero 2015</p> |   |                   |
| RECURSOS HUMANOS | <p>Mejorar el desempeño laboral.</p> <p>Evitar riesgos laborales</p> | <p>Evaluaciones</p> <p>Capacitaciones</p>                                       | <p>Junio 2014 y Enero 2015</p> <p>Abril y Mayo 2014</p>  | <p>Material</p> <p>Humano</p> <p>Financiero</p> | <p>Directorio</p> |

### **5.1.7.1.2 Planificación financiera**

El objetivo general del presupuesto es la planificación cuantitativa de los resultados a obtener, se constituye en un elemento auxiliar que permite a la gerencia delinear acciones de cara a lo siguiente:

- La previsión de indicadores de gestión y rentabilidad;
- La armonización de las diferentes gestiones de la Federación tendientes al logro del objetivo general; y,
- La fijación de políticas encaminadas al logro de los objetivos.

La planificación financiera en su formulación debe cubrir todos los rubros del balance general. Comprende además la planificación de las operaciones tales como: créditos, inversiones, servicios, obligaciones financieras, así como la determinación de los flujos de tesorería y la presupuestación de los ingresos y gastos. El presupuesto incluirá además la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento e implementación del plan operativo.

Una vez formulado será puesto en conocimiento del Comité Ejecutivo, órgano que a su vez, pondrá en conocimiento de la Asamblea General para su aprobación y legitimación.

El Congreso de Delegados, tienen la responsabilidad de utilizar el presupuesto, el plan operativo como herramientas de control, a efectos de evaluar su cumplimiento. Los aspectos que a su juicio consideren deban reportar, lo comunicarán por escrito al CE (directorío), y formará parte de un capítulo en su informe anual a la Asamblea General.

### **5.1.7.1.3 Políticas de planificación**

- Los jefes de cada área, con o sin apoyo externo presentarán al CE (directorío), una propuesta de planificación operativa y financiera, a fines del mes de noviembre de cada año;
- El CE (directorío), conocerá, tratará, analizará y aprobará el plan operativo y presupuestos hasta el 15 de diciembre de cada año;

- La CE (directorio), pondrá en conocimiento de la primera Asamblea General Ordinaria el plan operativo anual;
- Se establece como límite razonable una desviación de hasta el 20% de los valores consignados en el presupuesto. Una desviación mayor, será conocida por el CE (directorio), que analizará y aprobará los justificativos que la sustenta;
- Las desviaciones injustificadas, o que sean producto del uso arbitrario de recursos, abuso de confianza o negligencia, serán atribuibles en contra de los responsables directos de la ejecución como son: jefes de área y
- El Congreso de Delegados revisará el cumplimiento del plan operativo y del presupuesto al menos una vez cada dos meses; cuyos resultados pondrán, por escrito, en conocimiento al CE (directorio).

#### 5.1.7.14 PRESUPUESTO OPERATIVO ANUAL

**CUADRO # 6**

| ACTIVIDAD DEL PRESUPUESTO   | PRESUPUESTO PREVISTO | EJECUTADO A MARZO 2015 | EJECUTADO A JUNIO 2015 | EJECUTADO A NOVI. 2015 | TOTAL    | NIVEL DE CUMPLIMIENTO |
|-----------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|----------|-----------------------|
| <b>ADMINISTRATIVO</b>       |                      |                        |                        |                        |          |                       |
| Sueldos y Salarios          | 8,950.00             | 1,790.00               | 2,685.00               | 3,580.00               | 8,055.00 | 90 %                  |
| less                        | 790.00               | 158.00                 | 237.00                 | 316.00                 | 711.00   | 90 %                  |
| Beneficios Sociales         | 800.00               | 160.00                 | 240.00                 | 320.00                 | 720.00   | 90 %                  |
| Servicios Energía Eléctrica | 300.00               | 60.00                  | 90.00                  | 120.00                 | 270.00   | 90 %                  |
| Servicio Telefónico         | 450.00               | 90.00                  | 135.00                 | 180.00                 | 405.00   | 90 %                  |
| Servicio de Internet        | 450.00               | 90.00                  | 135.00                 | 180.00                 | 405.00   | 90 %                  |
| Suministro de Oficina       | 1,300.00             | 260.00                 | 390.00                 | 520.00                 | 1,170.00 | 90 %                  |
| Capacitaciones              | 1,100.00             | 206.00                 | 309.00                 | 475.00                 | 990.00   | 90 %                  |
| Gastos de Gestión           | 7,200.00             | 1,440.00               | 2,160.00               | 2,880.00               | 6,480.00 | 90 %                  |
| Movilización, hospedaje.    | 6,500.00             | 1,300.00               | 1,950.00               | 2,600.00               | 5,850.00 | 90 %                  |
| Gastos por impuestos        | 3,200.00             | 640.00                 | 960.00                 | 1,280.00               | 2,880.00 | 90 %                  |

|  |           |           |           |           |           |      |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| <b>OPERATIVO COMERCIAL</b>               |           |           |           |           |           |      |
| Sacos yute                               | 2,500.00  | 500.00    | 750.00    | 1,000.00  | 2,250.00  | 90 % |
| Sacos nylon                              | 1,000.00  | 200.00    | 300.00    | 400.00    | 900.00    | 90 % |
| Transporte de producto seco              | 6,000.00  | 1,200.00  | 1,800.00  | 2,400.00  | 5,400.00  | 90 % |
| Transporte de producto en baba           | 4,000.00  | 800.00    | 1,200.00  | 1,600.00  | 3,600.00  | 90 % |
| Documentación de trazabilidad            | 200.00    | 40.00     | 60.00     | 80.00     | 180.00    | 90 % |
| Ayudante de Calidad                      | 7,000.00  | 1,400.00  | 2,100.00  | 2,800.00  | 6,300.00  | 90 % |
| Acopiadores                              | 3,000.00  | 600.00    | 900.00    | 1,200.00  | 2,700.00  | 90 % |
| Movilización de Acopiadores              | 1,000.00  | 200.00    | 300.00    | 400.00    | 900.00    | 90 % |
| Alimentación de Acopiadores              | 700.00    | 140.00    | 210.00    | 280.00    | 630.00    | 90 % |
| <b>PRODUCTIVO</b>                        |           |           |           |           |           |      |
| Inspectores de Fincas                    | 600.00    | 120.00    | 180.00    | 240.00    | 540.00    | 90 % |
| Material para Inspecciones               | 800.00    | 160.00    | 240.00    | 320.00    | 720.00    | 90 % |
| Movilización y Hospedaje para inspección | 600.00    | 120.00    | 180.00    | 240.00    | 540.00    | 90 % |
| <b>FINANCIERO</b>                        |           |           |           |           |           | 90 % |
| Gastos bancarios                         | 280.00    | 56.00     | 84.00     | 112.00    | 252.00    | 90 % |
| Pago de Interés de Crédito               | 4,670.00  | 934.00    | 1,401.00  | 1,868.00  | 4,203.00  | 90 % |
| <b>TOTAL</b>                             | 63,390.00 | 12,664.00 | 18,996.00 | 25,391.00 | 57,051.00 |      |

## **5.1.8 PROCESOS DE SUPERVISION A ARQUEOS Y CONCILIACIONES.**

### **5.1.8.1 ARQUEOS DE CAJAS SORPRESIVOS**

Realizar un arqueo de caja periódicamente, permitirá llevar un control interno de efectivo en el cual se verifica la administración de todo el dinero que la empresa recibe por sus ventas y otros ingresos, así como por las salidas de éste con un programa adecuado para cancelar proveedores de bienes y servicios. Con el propósito de: Proteger el efectivo contra residuos, fraudes e inconsistencias, así como controlar la adecuada

contabilización de las partidas, verificar el cumplimiento de las políticas de la empresa y el desempeño eficiente de los empleados.

### **Objetivo**

Sugerir la verificación del dinero y valores que se encuentran en caja de manera sorpresiva, para comprobar si el saldo que arroja los libros están de acuerdo con dicho conteo.

### **Base Legal**

**DE ACUERDO AL ART.11.- DEL REGLAMENTO DE GESTION ADMINISTRATIVO CONTABLE**

### **DEL CONTROL**

La/el contador conjuntamente con el Presidente y/o el responsable de finanzas o tesorero, serán los encargados de velar por el fiel cumplimiento de las normas legales y uso correcto del Fondo de Caja Chica, para cuyo efecto realizarán arqueos periódicos y sorpresivos de los valores entregados.

De estos arqueos, se levantará el acta correspondiente la cual deberá ser legalizada por las personas que intervengan en este acto. En el caso de encontrarse desviaciones, se dejará constancia de las novedades encontradas lo que conllevará a establecer acciones correctivas por parte de la Autoridad competente una vez determinada la responsabilidad.

### **Procedimiento 1**

Realización del arqueo de caja por el Supervisor responsable, bajo el siguiente esquema:



**F.O.N.M.S.O.E.A.M.**  
**Federación de Organizaciones Negras y Mestizas**  
**del Sur Occidente de Esmeraldas – Atacames – Muisne**  
*Acuerdo Ministerial N° 000052 del 21 de Agosto del 2000*

**Ruc # 0891702280001**

Direcc.: Recinto Abdón Calderón Vía a Galera  
Fono: 063 460 031

## ARQUEO DE CAJA CHICA

FECHA: .....

A SR(A): .....

HORA: .....

|   |                     |                    |
|---|---------------------|--------------------|
| <b>A) SALDO SEGÚN LIBROS: (A)</b>             |                     |                    |
| <b><u>B) DETALLE DEL ARQUEO: BILLETES</u></b> |                     |                    |
| <b>CANTIDAD</b>                               | <b>DENOMINACION</b> | <b>VALOR TOTAL</b> |
|   |                     |                    |
|   |                     |                    |
|   |                     |                    |
|   |                     |                    |
|   |                     |                    |
|   |                     |                    |
| <b>TOTAL BILLETES (B)</b>                     |                     |                    |
| <b><u>C) DETALLE DEL ARQUEO: MONEDAS</u></b>  |                     |                    |
| <b>CANTIDAD</b>                               | <b>DENOMINACION</b> | <b>VALOR TOTAL</b> |
|   |                     |                    |
|   |                     |                    |
|   |                     |                    |
|   |                     |                    |
|   |                     |                    |
| <b>TOTAL MONEDAS (C)</b>                      |                     |                    |
| <b><u>D) DETALLE DEL ARQUEO: CHEQUES</u></b>  |                     |                    |
| <b>NUMERO</b>                                 | <b>BANCO</b>        | <b>VALOR TOTAL</b> |
|   |                     |                    |
|   |                     |                    |
|   |                     |                    |
| <b>TOTAL CHEQUES (D)</b>                      |                     |                    |
| <b>E) TOTAL DEL ARQUEO B+C+D</b>              |                     |                    |
| FALTANTE A - E                                |                     |                    |
| SOBRANTE A - E                                |                     |                    |
|   |                     |                    |
| OBSERVACIONES:                                |                     |                    |
|   |                     |                    |
|   |                     |                    |
| <b>CAJERO</b>                                 | <b>SUPERVISOR</b>   |                    |

Una vez realizado el arqueo de caja respectivo, el supervisor responsable del arqueo efectúa el acta respectiva al cierre de caja, anotando en ella, de ser el caso cualquier diferencia que haya sido detectada y cualquier otra observación que afecte a la normativa.

El acta es emitida en original y 2 copias procediendo a firmarla, conjuntamente con el sujeto del arqueo, en señal de conformidad y la distribuye de la siguiente manera

Original: Departamento Contable

Copia 1: Sujeto del Arqueo

Copia 2: Órgano de Control Institucional

### **Procedimiento 2**

- El departamento de contabilidad, emite un informe dirigido a la Presidencia sobre el resultado del arqueo realizado a fin de que tome las medidas correctivas que correspondan de acuerdo a los sobrantes o faltantes encontrados

### **Procedimiento 3**

- Presidencia emite acta de resolución en 4 ejemplares distribuidos de la siguiente manera
  - 1er ejemplar Archivos de Presidencia
  - 2do ejemplar Departamento de Contabilidad
  - 3er ejemplar Supervisor de Arqueo de Caja
  - 4to ejemplar Sujeto del Arqueo
- Departamento de contabilidad procede a cumplir con la resolución.
- Fin del procedimiento

### 5.1.8.2 CONCILIACIONES BANCARIAS

En tanto si nos enfocamos en las entidades pequeñas, llamadas pequeñas empresas, nos damos cuenta que algunas de ellos no todas realizan conciliaciones bancarias y si lo hacen no lo realizan a menudo a diferencia de las grandes empresas, las pequeñas empresas muchas de ellas no lo realizan pues no le toman la importancia suficiente o simplemente porque no hay una persona responsable encargada de este procedimiento.



## F.O.N.M.S.O.E.A.M.

Federación de Organizaciones Negras y Mestizas  
del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne  
RUC: \_\_\_\_\_

### CONCILIACION BANCARIA

|                                    |                  |                            |  |
|------------------------------------|------------------|----------------------------|--|
| MES: _____                         |                  | AÑO: _____                 |  |
| BANCO : _____                      |                  | CTA. CTE. #: _____         |  |
| SALDO SEGÚN LIBROS:                |                  | \$ _____                   |  |
| SALDO SEGÚN ESTADO BANCARIO        |                  | \$ _____                   |  |
| (-) CHEQUES GUIRADOS Y NO COBRADOS |                  | \$ _____                   |  |
| <b>FECHA</b>                       | <b>N° CHEQUE</b> | <b>VALOR</b>               |  |
|                                    |                  |                            |  |
|                                    |                  |                            |  |
|                                    |                  |                            |  |
| SUMAN IGUALES                      |                  | \$ _____                   |  |
| OBSERVACIONES: _____               |                  |                            |  |
| ELABORADO POR<br>CONTADORA         |                  | APROBADO POR<br>PRESIDENTE |  |
| FECHA DE ELABORACION: _____        |                  |                            |  |

## **Procedimiento 1**

### ➤ Supervisor

- Solicitud de Conciliación Bancaria del mes, Mayor General de Banco del Mes, y Copia de Estado Bancario del Mes.
- Cruce de Información del Libro Mayor con libro banco y verificar que esta correcta la conciliación recibida.
- Efectúa el acta respectiva de la supervisión realizada, detallando las diferentes observaciones encontradas.

El acta es emitida en original y 2 copias procediendo a firmarla, y la distribuye de la siguiente manera

Original: Departamento Contable

Copia 1: Supervisor

Copia 2: Órgano de Control Institucional

- Fin del Procedimiento

## **CAPITULO VI**

### **6 ANÁLISIS DE IMPACTOS**

Tomando en cuenta que la propuesta generará impactos positivos y también negativos en las distintas áreas o aspectos (social, cultural, económico), los mismos que para una mejor comprensión se presentan bajo una matriz de impacto, para lo cual se sigue el procedimiento descrito a continuación:

- Se establecieron indicadores de impactos en la respectiva matriz.
- A cada indicador se le estableció un valor numérico de nivel de impacto.
- Se realizó una sumatoria de los respectivos niveles de impactos en cada matriz y se obtuvo un promedio.

Cabe mencionar que bajo cada matriz se realiza el análisis y sustentación de las razones y las circunstancias por las que se asigna ese valor.

Los Niveles de Impactos se califican numéricamente con las siguientes escalas.

- 3 Impacto alto Negativo
- 2 Impacto medio negativo
- 1 impacto bajo negativo
- 0 No hay impactos
- 1 Impacto bajo positivo
- 2 Impacto medio positivo
- 3 Impacto alto positivo

## 6.1 IMPACTO SOCIO CULTURAL

CUADRO # 7

| Indicadores – Nivel de Impactos                      | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2        | 3        |
|--|----|----|----|---|---|----------|----------|
| • Relación empresa – socios                          |    |    |    |   |   |          | x        |
| • Compromiso Laboral                                 |    |    |    |   |   | x        |          |
| • Fomentara mejora en las Relaciones interpersonales |    |    |    |   |   |          | X        |
| <b>TOTAL</b>   |    |    |    |   |   | <b>2</b> | <b>6</b> |

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{NI} = \frac{8}{3} = 2,7$$

Nivel de Impacto cultural: Medio Positivo

## Análisis:

El proyecto tendrá un impacto cultural por cuanto busca incrementar la cultura de los involucrados, en especial de los socios, mejorando las relaciones institucionales.

Con las mejoras en el área de reclutamiento, selección y contratación del personal, mejorará el nivel de trabajadores, debido a la realización de un correcto y debido proceso que permitirá obtener trabajadores de acuerdo a las áreas.

## 6.2 IMPACTO ECONOMICO

CUADRO # 8

| Indicadores – Nivel de Impactos | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3        |
|---------------------------------|----|----|----|---|---|---|----------|
| Fuente de Ingresos Socios       |    |    |    |   |   |   | x        |
| Mejor control presupuestario    |    |    |    |   |   |   | x        |
| Eficiencia en manejo financiero |    |    |    |   |   |   | x        |
| <b>TOTAL</b>                    |    |    |    |   |   |   | <b>9</b> |

$$\text{Nivel de impacto Educativo} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{NI} = \frac{9}{3} = 3$$

Nivel de Impacto educativo: Alto Positivo

## Análisis

El impacto es alto positivo y el de mayor importancia debido a que los directivos y socios de la empresa, mejoraran sus ingresos y manejo de control presupuestario logrando obtener eficiencia en el manejo financiero, con la implementación de las mejoras sugeridas.









### 6.3.1 PLAN DE ACCION

CUADRO # 10

| ACTIVIDADES   | PARTICIPANTES  | CARGO  | RESPONSABLE                            |
|---|--|--|--|
| Taller dinámico de la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección del personal | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Vicente Cheme<br>Maribel Estrada<br>Wellington Pacho<br>Héctor Santos<br>Tito Ávila<br>Olver Vera<br>Ramón Cheme<br>Manuel Namicela   | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Director de Producc.<br>Adm. De Apacorca<br>Adm. De Ascambu<br>Adm. De Balsalito<br>Adm. De Zona Centro<br>Adm. De Acors<br>Adm. De Chamanga<br>Adm. De Repartidero  | Ministerio de Relaciones Laborales     |
| Taller de elaboración de Plan de Capacitación.  | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Vicente Cheme<br>Maribel Estrada<br>Wellington Pacho<br>Héctor Santos<br>Tito Ávila<br>Olver Vera<br>Ramón Cheme<br>Manuel Namicela   | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Director de Producc.<br>Adm. De Apacorca<br>Adm. De Ascambu<br>Adm. De Balsalito<br>Adm. De Zona Centro<br>Adm. De Acors<br>Adm. De Chamanga<br>Adm. De Repartidero  | Ing. Enrique Cárdenas-Ejecutivo de Flo |
| Taller dinámico sobre evaluación de personal  | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Vicente Cheme<br>Maribel Estrada<br>Wellington Pacho<br>Héctor Santos<br>Tito Ávila<br>Olver Vera<br>Ramón Cheme<br>Manuel Namicela<br>Sheyla Tello<br>Walther Hurtado<br>Manuel Romero<br>Daniel Ortiz | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Director de Producc.<br>Adm. De Apacorca<br>Adm. De Ascambu<br>Adm. De Balsalito<br>Adm. De Zona Centro<br>Adm. De Acors<br>Adm. De Chamanga<br>Adm. De Repartidero<br>Contadora<br>Técnico de Calidad<br>Ayudante de Calidad<br>Ayudante de Calidad | Ing. Enrique Cárdenas-Ejecutivo de Flo |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Taller dinámico de elaboración de POA.        | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago CHEME<br>Vicente CHEME<br>Maribel Estrada<br>Wellington Pacho<br>Héctor Santos<br>Tito Ávila<br>Olver Vera<br>Ramón CHEME<br>Manuel Namicela                                    | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Director de Producc.<br>Adm. De Apacorca<br>Adm. De Ascambu<br>Adm. De Balsalito<br>Adm. De Zona Centro<br>Adm. De Acors<br>Adm. De Chamanga<br>Adm. De Repartidero                                    | Ing. Enrique<br>Cárdenas-<br>Ejecutivo de Flo |
| Taller dinámico de preparación de Presupuesto | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago CHEME<br>Vicente CHEME<br>Maribel Estrada<br>Wellington Pacho<br>Héctor Santos<br>Tito Ávila<br>Olver Vera<br>Ramón CHEME<br>Manuel Namicela<br>Sheyla Tello<br>Walther Hurtado | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Director de Producc.<br>Adm. De Apacorca<br>Adm. De Ascambu<br>Adm. De Balsalito<br>Adm. De Zona Centro<br>Adm. De Acors<br>Adm. De Chamanga<br>Adm. De Repartidero<br>Contadora<br>Técnico de Calidad | Ing. Enrique<br>Cárdenas-<br>Ejecutivo de Flo |
| Taller dinámico de arqueos de cajas.          | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago CHEME<br>Vicente CHEME<br>Maribel Estrada<br>Wellington Pacho<br>Héctor Santos<br>Tito Ávila<br>Olver Vera<br>Ramón CHEME<br>Manuel Namicela<br>Walther Hurtado                 | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Director de Producc.<br>Adm. De Apacorca<br>Adm. De Ascambu<br>Adm. De Balsalito<br>Adm. De Zona Centro<br>Adm. De Acors<br>Adm. De Chamanga<br>Adm. De Repartidero<br>Técnico de Calidad              | Sheyla Tello                                  |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Taller dinámico de Conciliaciones bancarias                     | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Vicente Cheme<br>Maribel Estrada<br>Wellington Pacho<br>Héctor Santos<br>Tito Ávila<br>Olver Vera<br>Ramón Cheme<br>Manuel Namicela<br>Walther Hurtado | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Director de Producc.<br>Adm. De Apacorca<br>Adm. De Ascambu<br>Adm. De Balsalito<br>Adm. De Zona Centro<br>Adm. De Acors<br>Adm. De Chamanga<br>Adm. De Repartidero<br>Técnico de Calidad | Sheyla Tello  |
| Implementación proceso de Reclutamiento y Selección de Personal | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme   | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario  |   |
| Ejecución Plan de Capacitación                                  | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Vicente Cheme<br>Maribel Estrada<br>Wellington Pacho<br>Héctor Santos<br>Tito Ávila<br>Olver Vera<br>Ramón Cheme<br>Manuel Namicela                    | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Director de Producc.<br>Adm. De Apacorca<br>Adm. De Ascambu<br>Adm. De Balsalito<br>Adm. De Zona Centro<br>Adm. De Acors<br>Adm. De Chamanga<br>Adm. De Repartidero                       | Directorio<br>Administradores<br>de Asociaciones                                      |
| Ejecución Planificación Operativa                               | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Vicente Cheme<br>Maribel Estrada<br>Wellington Pacho<br>Héctor Santos<br>Tito Ávila<br>Olver Vera<br>Ramón Cheme<br>Primo Santos<br>Manuel Namicela    | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Director de Producc.<br>Adm. De Apacorca<br>Adm. De Ascambu<br>Adm. De Balsalito<br>Adm. De Zona Centro<br>Adm. De Acors<br>Adm. De Chamanga<br>Repres. Balsalito<br>Repres. Repartidero  | Directorio<br>Administradores<br>de Asociaciones<br>Representantes<br>de Asociaciones |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Sheyla Tello   | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Contadora | Directorio<br>Dep.<br>Contabilidad                                   |
| Ejecución de Arqueos de caja  | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Sheyla Tello   | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Contadora | Directorio<br>Dep.<br>Contabilidad                                   |
| Ejecución de Supervisión de Conciliaciones Bancarias                      | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Sheyla Tello   | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Contadora | Directorio<br>Dep.<br>Contabilidad                                   |
| Ejecución evaluación del personal   | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme   | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario              | Directorio   |
| Revisión de soportes de Reclutamientos y selección de personal ejecutados | Eloy Ortiz<br>Quety Ávila<br>Fermín Sosa  |   | Comisión Interna<br>de Control                                       |
| Revisión de Capacitaciones cumplidas                                      | Eloy Ortiz<br>Quety Ávila<br>Fermín Sosa  |   | Comisión Interna<br>de Control                                       |
| Revisión de actividades ejecutadas del POA                                | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Sheyla Tello<br>Eloy Ortiz<br>Quety Ávila<br>Fermín Sosa | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Contadora | Directorio<br>Comisión Interna<br>de Control<br>Dep.<br>Contabilidad |
| Revisión de presupuesto ejecutado   | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Sheyla Tello   | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Contadora | Directorio<br>Depart.<br>Contabilidad                                |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| Revisión de soportes de arqueos de cajas realizadas                        | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Sheyla Tello | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Contadora | Directorio<br>Depart.<br>Contabilidad        |
| Revisión de soportes de supervisión de conciliaciones bancarias ejecutadas | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Sheyla Tello | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario<br>Contadora | Directorio<br>Depart.<br>Contabilidad        |
| Revisión de evaluaciones realizadas al personal                            | Segundo Castillo<br>María Pacho<br>Wilfrido Trejo<br>Santiago Cheme<br>Eloy Ortiz   | Presidente<br>Vicepresidenta<br>Financiero<br>Secretario              | Directorio<br>Comisión Interna<br>de Control |

## **RECURSO HUMANO**

- Directorio
- Representantes Legales de Asociaciones de Bases
- Administradores de Asociaciones de Bases
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Ejecutivo de Flo
- Personal Administrativo

## **MATERIAL Y EQUIPO**

- Computadora
- Infocus
- Resma de Papel A4
- Copias
- Flash
- Pizarra Tiza líquida
- Marcador Tiza Líquida
- Salón

## RECURSO FINANCIERO

CUADRO # 11

| DETALLE                  | N. HORAS | TOTAL            |
|--------------------------|----------|------------------|
| Talleres de Capacitación | 8        | \$ 80.00         |
| Alimentación de Talleres | 56       | \$ 350.00        |
| Material Didáctico       | 56       | \$ 300.00        |
| <b>TOTAL</b>             |          | <b>\$ 730.00</b> |

### 6.4 EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES PROGRAMATIVAS

Una vez implementada la propuesta se sugiere proceder a la evaluación de actividades, la que permitirá contrastar lo planeado con lo realizado, efectuar modificaciones, cuando así sea necesario; este contraste va más allá de verificar si se realizó o no una actividad, lo importante es que se analicen los resultados de la aplicación de tales actividades, para que se identifiquen posibilidades de mejora, de tal manera que sirva como insumo para reorientar o establecer nuevas acciones a partir de la reflexión del equipo de trabajo.

Es fundamental valorar si lo realizado ayudó a mejorar las actividades administrativas, contables y financieras, a incrementar los aprendizajes de los involucrados, a fortalecer las relaciones, la dirección y la organización, a promover la participación más comprometida de todos los actores.

Para realizar dicha evaluación se propone utilizar un instrumento que recoja la información que permita evidenciar los logros y debilidades, producto de la ejecución de las actividades ejecutadas por los miembros de la Federación, la información que se brinde será estrictamente confidencial y sólo servirá para tomar decisiones que propendan al mejoramiento de las actividades administrativas, contables y financieras que desarrolla la institución.



# F.O.N.M.S.O.E.A.M.

Federación de Organizaciones Negras  
y Mestizas del Sur Occidente  
de Esmeraldas – Atacames – Muisne  
*Acuerdo Ministerial N° 000052 del 21 de Agosto del 2000*  
*Ruc # 0891702280001*

## EVALUACION DE ACTIVIDADES

Unidad Ejecutora: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Departamento: \_\_\_\_\_

Nombre del Responsable del Área: \_\_\_\_\_

| DESCRIPCIÓN   | CRITERIOS |                     |             |
|---|-----------|---------------------|-------------|
|   | CUMPLIDA  | CUMPLIDA INCOMPLETA | NO CUMPLIDA |
| <b>1. PLANIFICACIÓN</b>   |           |                     |             |
| 1.1 Los talleres de Reclutamiento y Selección de Personal al equipo de trabajo, fueron: |           |                     |             |
| 1.2 El taller de elaboración de Plan de Capacitación, fue:                              |           |                     |             |
| 1.3 El taller sobre evaluación de personal, fue:  |           |                     |             |
| 1.4 Los talleres sobre supervisión de cajas y conciliaciones Bancarias, fueron:         |           |                     |             |
| <b>2. EJECUCIÓN</b>   |           |                     |             |
| 2.1 La primera evaluación del personal, fue:  |           |                     |             |
| 2.2 La herramienta de Reclutamiento y selección de personal, fue:                       |           |                     |             |
| 2.3 Las Capacitaciones de acuerdo al plan se alcanzaron de forma:                       |           |                     |             |
| 2.4 La planificación Operativa, fue:  |           |                     |             |
| 2.5 La ejecución del Presupuesto, fue:  |           |                     |             |
| 2.6 La ejecución de arqueos de caja, fue  |           |                     |             |
| 2.7 La ejecución de la Supervisión de Conciliaciones Bancarias, fue:                    |           |                     |             |
| <b>3. SUPERVISIÓN</b>   |           |                     |             |
| 3.1 La revisión de soportes de Reclutamiento y selección del personal, fueron:          |           |                     |             |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 3.2 La revisión de capacitación cumplidas, fue  |  |  |  |
| 3.3 La revisión de actividades ejecutadas del Poa, fue  |  |  |  |
| 3.4 La revisión de ejecución de presupuesto, fue:   |  |  |  |
| 3.5 La revisión de soportes de las supervisiones de cajas y conciliaciones bancarias, fueron: |  |  |  |
| 3.6 La revisión de las evaluaciones a los trabajadores, fue:                                  |  |  |  |
| <b>4. RECURSO HUMANO Y FISICO</b>   |  |  |  |
| 4.1 La participación de los Directivos, Socios y trabajadores, fue:                           |  |  |  |
| 4.2 Los materiales requeridos para la ejecución de las actividades, fueron:                   |  |  |  |

**5. DESARROLLO**

5.1 Estas actividades serán útiles en el desempeño de sus funciones: Sí No

Justifique su respuesta:

---



---



---

5.2 Señale los temas que considere deben reforzarse, dada la importancia para su aplicación en el trabajo diario. Justifique su respuesta:

---



---



---



---

Recomendaciones y/o sugerencias:

---



---



---



---

RESPONSABLE DEL PROCESO

## **6.5 SEGUIMIENTO**

La constatación del cumplimiento de los acuerdos y acciones, continúa con el establecimiento de valoraciones sobre la pertinencia de las mismas y, en forma natural, tendría que conducir a la toma de decisiones para mejorar todo lo que se hace en la Federación. Visto así, el proceso de seguimiento es continuo, a lo largo del crecimiento de la Federación.

De esta manera se pueden detectar problemas que surgen de inmediato, o de un mes a otro; en estos casos, la atención permanente permite tomar la decisión de reorientar las acciones con el fin de lograr las metas de la Federación.

No es necesario esperar un año para hacer cambios. Se sugiere establecer dos momentos para el balance de las acciones: el mes de enero y julio.

Analizar los resultados obtenidos no es tarea fácil, se requiere de una gran madurez del equipo para aceptar las críticas personales y analizar los procedimientos. Es posible que este análisis provoque discusión y conflictos al interior del grupo, pues también afecta el desempeño profesional. El Presidente, como líder de la Federación, actúa como moderador para ayudar a centrar la atención en los procesos y encontrar una mejor manera de realizarlos.

Estos dos momentos permiten además un encuentro con todo el equipo de trabajo, informando de los logros, las dificultades, los retos y compromisos de la Federación para el siguiente periodo de trabajo, acción que fortalece los vínculos de todos los involucrados. Experiencias de este tipo contribuirán paulatinamente a levantar el prestigio de los Directivos hacia sus socios y la Federación ante sus clientes, financiadoras y sociedad en general.

## **CAPITULO VII**

### **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 CONCLUSIONES**

- Al realizar el diagnóstico situacional de la FONMSOEAM, se detectó un alto nivel de deficiencia en varios procesos administrativos, contables y financieros.
- El proceso administrativo se ha visto afectado por la falta de planificación, organización, dirección y control de los procesos.
- A pesar de contar con herramientas de Control interno, se identificó debilidad en el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal que conforma dicha empresa.
- Se detectó la falta de supervisión en el área financiera en lo que respecta a los arqueos de cajas sorpresivos y las conciliaciones bancarias.
- La investigación ha permitido desarrollar y despertar compromisos que generan una visión de cambios en el entorno empresarial, porque se ha visto la necesidad desde las funciones de los socios, directivos y empleados en la efectividad de mejorar la gestión de (FONMSOEAM).

## 7.2 RECOMENDACIONES

- Realizar la planificación operativa y presupuestaria sugerida en la propuesta oportunamente, para mejorar el control presupuestario.
- Aplicar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño sugerido en la propuesta, ya que le permitirá mejorar las directrices del comité ejecutivo.
- Ejecutar los procesos de Supervisión planteados en la propuesta, para perfeccionar el control financiero de la empresa y evitar el posible desvío de fondos.
- Que el estudio realizado con endereza pueda ser sociabilizado y aplicado donde me permitieron desarrollar el proceso investigativo que es la Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne (FONMSOEAM), con la finalidad de mejorar su gestión administrativa, contable y financiera.
- Que sirva como instrumento de Apoyo para investigaciones de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.
- Que se pueda compartir con empresas de la misma rama de la ciudad de Esmeraldas, y puedan observar la necesidad de implementar un buen proceso de control interno administrativo, contable y financiero.

### 7.3 BIBLIOGRAFIAS

- 465, R. O. (30 de 11 de 2001). *Código de trabajo*. Recuperado el 18 de 08 de 2012, de <http://www.derechoecuador.com>
- Alvite, E. S., & Duque, M. M. (1987). *Ecuador, la década de los 80*. Quito: Corporación Editorial Nacional.
- Cevallos, R. (s.f.). Reglamento Interno de Gestión Administrativo Contable. *Reglamento Interno de Gestión Administrativo Contable*. AVSF-CICDA, Quito.
- Contraloría General del Estado, D. d. (2009). *NORMAS DE CONTROL INTERNO*. Quito.
- Ecuador, C. d. (17 de 11 de 2004). *LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. Obtenido de LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO: [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Ecuador, C. d. (2012). *REGLAMENTO A LA LEY ORGANICA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Quito: Registro Oficial Suplemento 648/ 27-02-2012.
- Ecuadoriana, C. (30 de 11 de 2001). *Registro Oficial Suplemento 465*. Recuperado el 18 de 08 de 2012, de <http://www.ecuanex.net.ec/constitucion/titulo03b.html>
- Ecuadoriana, C. (16 de 12 de 2005). *Registro Oficial Suplemento 167*. Recuperado el 20 de 08 de 2012, de <http://www.derechoecuador.com>
- FONMSOEAM. (22 de 04 de 2000). Estatutos de la Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne. *Estatutos*. Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador: Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).
- Juan, D. A. (2007). *AUDITORIA Y CONTROL INTERNO*. Cultural S.A.
- Lopez, I. E. (s.f.). Plan Estratégico Organizacional 2010-2014. *Plan Estratégico Organizacional 2010-2014*. GIZ, Esmeraldas.
- Mantilla, S. (2003). *AUDITORIA Y CONTROL INTERNO*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Portete, S. M. (12 de 2009). *ENTIDADES QUE NO PERSIGUEN FINES DE LUCRO Y LAS IFRS*.  
Obtenido de ENTIDADES QUE NO PERSIGUEN FINES DE LUCRO Y LAS IFRS:  
[www.normativaifrs.cl](http://www.normativaifrs.cl)

Portete, S. M. (s.f.). *ENTIDADEDES*.

Rojas, Y. V. (29 de 06 de 2009). *Control Interno Antecedentes y Evolución (1/2)*. Recuperado el  
15 de 08 de 2012, de <http://www.mail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-antecedentes-evolucion-1-2>

Soto, G. (2003). *AGRICULTURA ORGANICA. AGRICULTURA ORGANICA* (pág. 12). Turrialba,  
Costa Rica: Multiprint.

TELLO, S. (s.f.). *ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN. ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN*. ESMERALDAS.

TELLO, S. (s.f.). *PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL. PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL*.  
FONMSOEAM, ESMERALDAS.

WIKILIBROS. (12 de 11 de 2008). *ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DEL ECUADOR*.  
Obtenido de DE LOS MECANISMOS DE CONTROL DE GESTION Y CONTROL SOCIAL :  
<http://es.wikibooks.org/>

## ANEXOS

### ANEXOS 1

#### MODELO DE ENTREVISTAS

| FEDERACION DE ORGANIZACIONES NEGRAS Y MESTIZAS DEL SUR<br>OCCIDENTE<br>DE ESMERALDAS ATACAMES - MUISNE ( FONMSOEAM) |  |           |        |         |             |
|---|--|-----------|--------|---------|-------------|
| CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL<br>INTERNO N° 1   |  |           |        |         |             |
| DEPARTAMENTO O SECCIÓN : PRESIDENTE<br>PERIODO : 2009-01-01 al<br>2010-12-31  |  |           |        |         |             |
| PREGUNTAS   |  |           |        |         |             |
| N.<br>°   | POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS   | RESPUESTA |        |         | OBSERVACIÓN |
|   |  | S<br>I    | N<br>O | N/<br>A |             |
| 1   | ¿Presenta Ud. informe de actividades a los productores?<br>a) ¿Cada qué tiempo?<br>b) ¿Quién lo verifica y aprueba?                |           |        |         |             |
| 2   | ¿Existe una discusión periódica entre el personal operativo y su jefe inmediato con relación objetivos y metas de la Organización? |           |        |         |             |
| 3   | ¿Posee Fonmsoeam un Manual de Funciones y Reglamento Interno?<br>a) Cree usted que se le esta dando el uso adecuado?               |           |        |         |             |
| 4   | El personal de la Empresa, tiene conocimiento pleno de:  |           |        |         |             |
|   | a).- El reglamento interno de trabajo  |           |        |         |             |
|   | b).- El manual de clasificación de puestos   |           |        |         |             |
|   | c).- El manual de funciones  |           |        |         |             |
| 5   | ¿Cuenta la Institución con una estructura organizacional claramente definida y autorizada?   |           |        |         |             |
| Elaborado por   |  |           |        |         | Firma       |
| Fecha   |  |           |        |         |             |
| Supervisado por:  |  |           |        |         | Firma       |
| Fecha   |  |           |        |         |             |

| <b>FEDERACION DE ORGANIZACIONES NEGRAS Y MESTIZAS DEL SUR<br/>OCCIDENTE<br/>DE ESMERALDAS ATACAMES - MUISNE ( FONMSOEAM)</b> |   |           |        |         |             |
|--|---|-----------|--------|---------|-------------|
| <b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL<br/>INTERNO N° 3</b>  |   |           |        |         |             |
| <b>DEPARTAMENTO O SECCIÓN : FINANCIERO</b>   |   |           |        |         |             |
| <b>PERIODO : 2009-01-01 al<br/>2010-12-31</b>  |   |           |        |         |             |
| N°   | INDICADORES DE EFICIENCIA   | RESPUESTA |        |         | OBSERVACIÓN |
|  |   | S<br>I    | N<br>O | N/<br>A |             |
| 1  | ¿Se elaboran presupuestos y se comparan frecuentemente con los gastos reales?<br><br>a) ¿Que tipos de presupuestos elaboran?  |           |        |         |             |
| 2  | ¿Se preparan presupuestos de gastos?<br>a) Son razonablemente correctos?<br>b) Qué tan oportunamente se les da seguimiento?<br>c) Contienen explicaciones de las variaciones importantes? |           |        |         |             |
| 3  | Quién revisa y aprueba la diferente información financiera que prepara la Empresa?  |           |        |         |             |
| 4  | ¿Las firmas autorizadas para girar contra las cuentas bancarias, están debidamente autorizadas por la administración de la Empresa?   |           |        |         |             |
| 5  | ¿Las funciones de autorización, adquisición y venta, custodia, cobranza, tesorería, registro de movimientos y operaciones, son realizadas por diferentes personas?                        |           |        |         |             |
| Elaborado por<br>Fecha   |   |           |        |         | Firma       |
| Supervisado por:<br>Fecha  |   |           |        |         | Firma       |





| OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):   |             |                   |  |                        |
|--|-------------|-------------------|--|------------------------|
|  |             |                   |  |                        |
| QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02                        |             |                   |  |                        |
| Nombre de la persona que realiza la queja  | DESCRIPCIÓN | No. DE FORMULARIO | APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | % DE REDUCCIÓN         |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
|  |             |                   |  |                        |
| <b>TOTAL:</b>  |             |                   |  | 0                      |
| RESULTADO DE LA EVALUACIÓN   |             |                   |  |                        |
| FACTORES DE EVALUACIÓN   |             |                   |  | CALIFICACION ALCANZADA |
| Indicadores de Gestión del puesto  |             |                   |  | 0,0                    |
| Conocimientos  |             |                   |  | 0,0                    |
| Competencias técnicas del puesto   |             |                   |  | 0,0                    |
| Competencias Universales   |             |                   |  | 0,0                    |
| Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo  |             |                   |  | 0,0                    |
| Evaluación del ciudadano (-)   |             |                   |  | 0,0                    |
| <b>PROCESO INCORRECTO</b>  |             |                   |  |                        |
| <b>PROCESO INCORRECTO</b>  |             |                   |  |                        |
| FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)  |             |                   |  |                        |
| Fecha (dd/mm/aaaa):  |             |                   |  |                        |
| CERTIFICO: Que he evaluado al (a) le servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño. |             |                   |  |                        |
| <br><br>_____<br><b>FIRMA</b><br>Evaluador o jefe Inmediato  |             |                   |  |                        |

### ANEXO 3

### FOTOS DE FONMSOEAM

### ZONA DE BALSALITO



### ZONA LOS LAURELES DE CHAMANGA



## INSTALACIONES



## CENTRO DE ACOPIO PRINCIPAL



## ACOPIO DE CACAO ORGÁNICO



## PRODUCTO EN EL PROCESO DE FERMENTADO



## PRODUCTO EN EL PROCESO DE SECADO





## PRODUCTO EMBODEGADO



## SELLADO DEL PRODUCTO





**EMBARQUE DEL PRODUCTO**





DESPACHO DEL PRODUCTO

