

**Propuesta de un sistema de Aseguramiento Interno para la empresa AFROMUVARAS del
Municipio de Tumaco**

Diana Estefanía Unigarro Tipaz

Doris Adriana Chaves Trejo

Juan Camilo Sinisterra Quiñones

Universidad Cesmag

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Programa de Contaduría Pública

San Juan de Pasto

2023

**Propuesta de un sistema de Aseguramiento Interno para la empresa AFROMUVARAS del
Municipio de Tumaco**

Autores:

Diana Estefanía Unigarro Tipaz

Doris Adriana Chaves Trejo

Juan Camilo Sinisterra Quiñones

**Trabajo de grado presentado bajo la modalidad de monografía, para optar al título de
Contador Público**

Asesor:

Samuel David González Muriel

Universidad Cesmag

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Programa de Contaduría Pública

San Juan de Pasto

2023

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Nota de exclusión de responsabilidad intelectual

El pensamiento que se expresa en esta obra,
es de exclusiva responsabilidad de sus autores
y no compromete la ideología de la universidad

CESMAG.

Este trabajo de grado y toda mi carrera va dedicado especialmente a Dios por darme la fuerza y sabiduría para poder culminar con éxito, a mis padres por brindarme su apoyo incondicional y por el esfuerzo que realizaron durante todo mi caminar académico para lograr haber llegado hasta aquí.

De manera especial a mi pareja por acompañarme en todo mi proceso de formación, por enseñarme que con amor y perseverancia se consiguen grandes logros, a todos mis hermanos que han velado por mi salud, educación y bienestar y han sido un apoyo fundamental en toda mi carrera y a todas las personas que me apoyaron y me dieron ánimos en la realización de esta meta.

Adriana Chaves Trejo

El resultado de mis logros se los debo a todas las personas que me rodean por su empeño y creer en mis capacidades, de antemano agradezco a Dios por brindarnos su amor y misericordia eterna que nos permite construir nuestros sueños en caminados en su palabra.

Gracias a mi madre que con mucho amor y esfuerzo ha hecho de mí un hombre de principios y buena moral.

A la universidad CESMAG especialmente al grupo de docente que han permitido llegar acabo el desarrollo de la investigación. Hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Juan Camilo Sinisterra

Este trabajo de grado se lo dedico primeramente a Dios por haberme dado salud, fuerza, por guiarme y bendecir mi camino, a mis padres por su amor y cariño incondicional, por el apoyo que me dieron a lo largo de mi carrera profesional, además, fueron quienes me impulsaron a ser mejor persona, a mis hermanos por estar ahí presentes animándome a salir adelante, ellos han sido mi inspiración para lograr este sueño. A mis amigos y compañeros por sus buenos consejos, por su paciencia y por la motivación que me brindaron cada día de salir adelante y seguir luchando para cumplir con mis objetivos.

Me siento orgullosa y bendecida de cada uno de ustedes, que me brindaron su confianza e hicieron parte de este gran logro.

Diana Estefanía Unigarro

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos Dios por guiarnos a lo largo de este camino, por llenarnos de fortaleza y sabiduría para culminar este proceso tan importante, a nuestros padres por depositar esa confianza en nosotros y ser nuestro principal motor para cumplir este gran sueño, gracias por hacernos personas con principios y valores.

Agradecemos de manera especial a la universidad CESMAG, a la facultad de ciencias administrativas y contables, en especial al programa de contaduría pública y docentes que durante el transcurso de nuestra carrera se encargaron de impartir sus más valiosos conocimientos los cuales contribuyeron de manera significativa en nuestra formación personal y profesional.

De igual manera agradecemos a nuestro asesor de tesis Samuel David González por brindarnos el acompañamiento, por orientarnos y compartirnos su conocimiento en el desarrollo de nuestro trabajo de grado.

También queremos agradecer a la Asociación AFROMUVARAS, en especial a la Gerente Judit España, quien nos dio un espacio en su asociación y nos brindó de manera oportuna la información requerida para poder realizar este proyecto.

Resumen analítico de estudio

Código: 1120

Programa académico: Contaduría Pública

Fecha de elaboración del RAE: 18 de agosto de 2023

Atores de la investigación: Doris Adriana Chaves Trejo, Juan Camilo Sinisterra Quiñones, Diana Estefanía Unigarro Tipaz.

Asesor: Samuel David González Muriel

Título: Propuesta De Un Sistema De Aseguramiento Interno Para La Empresa AFROMUVARAS Del Municipio De Tumaco.

Palabras claves: aseguramiento interno, COSO ERM 2017, estrategias y objetivos, supervisión y control, desempeñó, gobierno y cultura.

Descripción:

El desarrollo de la propuesta investigativa se elaborará con el fin de proponer un sistema de aseguramiento interno en la asociación AFROMUVARAS en el municipio de Tumaco. Por medio de la investigación basada en teorías comprobadas esto con el fin de darle solución a la formulación de problema que genera el desconocimiento del aseguramiento interno, a través de estas se resolverán los objetivos que son; diagnosticar, analizar y proponer el sistema de aseguramiento interno en la asociación, La propuesta investigativa a su vez, busca fortalecer las áreas de la asociación generando sentido de pertenecía y apropiándose de las normas que son necesarias para llevar a cabo la investigación y la implementación del sistema, para ayudar a la comunidad a estar actualizada frente a las normas de aseguramiento de la información.

Contenido:

La presente investigación está compuesta por 6 capítulos.

El primer capítulo denominado, problema de la investigación en cual contiene el tema de investigación, rutas de investigación, descripciones de problemas, objetivos generales y objetivos específicos, además de justificar y delimitar la realización de la propuesta. Basada en un sistema de aseguramiento interno para la asociación AFROMUVARAS. A través del diagnóstico y análisis de riesgos provenientes del área administrativa, contable y financiera para Mitigar los problemas derivados del descuido de las normas internas de aseguramiento, promoviendo con ello el logro de los objetivos trazados por la entidad, posibilitando el desarrollo de su misión y proporcionando elementos que faciliten la realización de su visión y actividades.

El capítulo dos denominado Marco referencial, en cual está compuesto por 5 marcos; el marco de antecedentes, marco contextual, marco legal, el marco teórico y el marco conceptual. Los cuales contienen referentes de tipo internacional, nacional y regional sobre el modelo de aseguramiento interno, además de contextualizar la situación de la entidad y presentar consigo las leyes y normas que rigen el desarrollo del trabajo investigativo. También traen a colación referentes que mencionan el significado de los diferentes conceptos claves de nuestra investigación como: aseguramiento interno, matriz DOFA, y el modelo COSO ERM y sus componentes. El capítulo tres el cual describe la metodología de la propuesta investigativa.

El capítulo cuatro que se basa en el diseño de un sistema de aseguramiento interno y trae consigo las mejoras a aplicar en las áreas administrativas contable y financiera, el plan de acción a seguir para facilitar el direccionamiento de las actividades, funciones, y procesos organizacionales. Generando así, el planteamiento de un organigrama, manuales de funciones, procesos y políticas. La reestructuración de las áreas contables y financiera a través de la aplicación de procesos establecidos en los manuales y las políticas organizacionales.

El capítulo cinco el cual describe las conclusiones del trabajo. Por último, el capítulo seis el cual menciona cuales son las recomendaciones que se le hacen a la organización para mejorar las áreas administrativas, contables y financieras.

Metodología.

Es en una investigación de tipo descriptiva positivista con variables estadísticas cuantitativas; las cuales se enfocarán en realizar un estudio sistemático en la asociación AFROMUVARAS en el municipio de Tumaco. Donde se tomará de forma directa la realidad de la asociación, recopilando datos por medio de la aplicación de instrumento de cheking del modelo COSO ERM 2017, observación y revisión de documentos lo cual permitirá la descripción clara del procedimiento o actividades que se realicen en la asociación. También se realiza la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información, elaborando un breve análisis de los componentes del modelo COSO ERM 2017 bajo la matriz DOFA. Clasificando sus riesgos conforme a la norma internacional de aseguramiento NIA 315.

Área investigativa.

Monografía.

La línea investigativa

Gestión financiera, corporativa y tributaria teniendo en cuenta consultorías, asesorías y capacitaciones que orienten a proponer constructivamente nuevas alternativas en los campos administrativos, tributarios, contables, financieros y de mercado.

Conclusiones:

Para concluir con el modelo de sistema de aseguramiento interno el cual busca minimizar los riesgos y producir una mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos, se llega a las siguientes conclusiones.

La asociación AFROMUVARAS no cuenta con un sistema de aseguramiento interno el cual permita desarrollar una gestión de riesgos y un adecuado control de actividades que se realizan diariamente, razón por la cual la asociación se encuentra sometida a grandes riesgos que a lo largo de su ejecución puede acarrear grandes inconvenientes de carácter administrativo, legal y financiero.

De acuerdo al primer objetivo en el desarrollo del modelo de aseguramiento interno se da a conocer la descripción del problema y marcos de referencia para poder plantear los objetivos para la estructura del desarrollo del trabajo.

Por otro lado, para el segundo objetivo a través del diagnóstico realizado a la asociación AFROMUVARAS y el análisis de la matriz DOFA y matriz de riesgos, se puede evidenciar que la asociación atraviesa grandes problemas administrativos, contables y financieros, ya que se cuenta con desconocimiento sobre el tema de aseguramiento interno y gestión de riesgos que ayude a mitigar y resolver los riesgos que atraviesa y perjudica el alcance de objetivos.

De ahí surge la necesidad de la elaboración de una estructura organizacional.

Toda organización, por pequeña que sea, debe incluir en sus procesos organizacionales un sistema de aseguramiento interno para mejorar los procesos contables y de gestión financiera, además de mejorar la calidad y ejecución efectiva de sus productos y servicios, la realización de sus actividades y cumplimiento de normas y políticas establecidas por la entidad. Por otro lado, vale la pena enfatizar que el aseguramiento interno debe verse como una cultura organizacional.

Asimismo, la ausencia de sistemas de aseguramiento interno en cualquier empresa resulta en funciones inadecuadas e inseguridades en los procesos que se llevan a cabo al no existir gestión y control de las actividades. El aseguramiento interno es una herramienta que por sus componentes y estructura brinda confiabilidad de las operaciones en el campo físico, cumplimiento de las leyes y mejora de la comunicación.

Recomendaciones:

De acuerdo a la presente investigación y con ayuda de los resultados obtenidos, es necesario recomendar lo siguiente.

Se le sugiere a la empresa AFROMUVARAS implementar la propuesta presentada ya que esta investigación fue desarrollada en base a la información encontrada y se hizo énfasis a las necesidades y debilidades que se pudieron evidenciar mediante la aplicación del Check List. El objetivo de este trabajo es brindarle un mejoramiento a toda la organización y aprovechar al máximo sus recursos para lograr un buen desarrollo empresarial.

Por lo anterior la asociación AFROMUVARAS debe contar con un sistema de aseguramiento interno que ayude a mitigar los riesgos y salvaguardar los recursos, que asegure el buen funcionamiento de las actividades para lograr el cumplimiento de objetivos y metas, para esto es necesario que se pongan en práctica los procedimientos propuestos para estandarizar las operaciones correspondientes.

Se recomienda dar a conocer el código de ética que forma parte del presente trabajo a todos los integrantes de la asociación para que sea analizado y aceptado para su aplicación y así generar una mejor cultura organizacional, de igual manera se recomienda dar a conocer la estructura organizacional, el manual de funciones y el manual de procesos para que cada

integrante cuenta con el conocimiento de las actividades que les corresponde y cuál es el respectivo proceso que deben realizar en la ejecución de sus actividades.

Se sugiere crear el departamento contable. Donde se controle y se supervise las operaciones contables y financieras.

Se recomienda el desarrollo de proceso de selección para la integración de nuevos trabajadores. Para poder lograr elegir el perfil adecuado al cargo requerido.

Fomentar en la asociación la cultura y el hábito del aseguramiento interno en todas las labores que lleven a cabo, esto se logra a través de campañas o capacitaciones en el cual involucra a todos los trabajadores para aprovechar los potenciales de cada uno de ellos.

Bibliografía

Actualícese. (2016). Control Interno: tipos de control y sus elementos básicos.

<https://actualicese.com/infografia-control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>

AFROMUVARAS. (2018). Quienes somos. <https://afromuvaras.co/quienes-somos/>

Canaza Tapia, A. A., & Torres Aldana. (2019). *Gestión de riesgos empresariales COSO ERM 2017 y la prevención de fraude en las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (Lima Metropolitana - Callao 2018)*. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS UPC.

COSO. (2017). Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño.

https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf

García, J., y Salazar, P. (2005). Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos. Universidad de Chile.

https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia_j2/sources/garcia_j2.pdf

Montilla, J. D. (s. f.). ¿Cuál es la importancia de la cultura empresarial de gestión de riesgos? –

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. <https://incp.org.co/cual-es-la-importancia-de-la-cultura-empresarial-de-gestion-de-riesgos/>

Tabla de contenido

Introducción	23
1. Problema de la investigación	24
1.1 Tema de la investigación.....	24
1.2 Línea de Investigación	24
1.2.1 Gestión Financiera, Tributaria y Corporativa	24
1.3 Planteamiento del problema de la investigación	24
1.3.1 Descripción del problema	24
1.3.2 Formulación del problema	26
1.4 Objetivos	27
1.4.1 Objetivo General.....	27
1.4.2 Objetivos Específicos.....	27
1.5 Justificación.....	27
1.6 Viabilidad.....	29
1.7 Delimitación.....	29
2. Marco referencial	31
2.1 Antecedentes	31
2.2 Marco Contextual.....	33
2.2.1 Macro contexto	33
2.2.2 Micro contexto	35
2.2.3 Reseña Histórica	38
2.3 Marco legal.....	40
2.4 Marco Teórico:.....	42
2.4.1 Aseguramiento interno.....	42
2.4.2 Matriz DOFA.....	42
2.4.3 COSO ERM 2017	43
Gobierno de cultura.....	44
Estrategia y objetivos	44
Desempeño.....	44
Revisión	44
Información, comunicación y reporte	45
2.4.4 Tipos de control interno	45
2.4.4.1 Control interno financiero.	45

2.4.4.3	Control interno contable.	46
2.5	Marco conceptual	47
2.5.1	Control interno	47
2.5.2	Control interno financiero.....	47
2.5.3	Control interno contable	47
2.5.4	COSO II.	47
2.5.5	Gobierno de cultura.....	48
2.5.6	Estrategias y objetivos	48
2.5.7	Evaluación de riesgos	48
2.5.8	Desempeño.....	48
2.5.9	Información, comunicación y reporte	49
2.5.10	DOFA.....	49
3.	Metodología	50
3.1	Paradigma.....	50
3.2	Enfoque cuantitativo	50
3.3	Método	50
3.4	Tipo de investigación	50
3.5	Población y muestra	51
3.5.1	Población.....	51
3.5.2	Muestra	51
3.6	Técnicas de recolección de información	51
4.	Resultados de la evaluación	53
4.1	Aplicación de los instrumentos de recolección de la información.....	53
4.1.1	Análisis general de los componentes	127
4.1.1.1	Gobierno y cultura	127
4.1.1.2	Estrategia y establecimiento de objetivos.....	129
4.1.1.3	Desempeño.	130
4.1.1.4	Evaluación y revisión.	131
4.1.1.5	Información, comunicación y reporte.....	133
4.2	Interpretación de resultados	133
4.2.1.1	MATRIZ DOFA	137
4.2.1.2	Matriz de riegos	141
4.3	Plan de acción.....	146
4.3.1	Mejoras	146

4.3.1.1	Mejoras en el campo administrativo.....	146
4.3.2	Mejoras en el campo contable y financiero	149
4.3.3	Mejoras en el área de gestión.....	150
4.3.4	Diseño de un sistema de aseguramiento interno para facilitar a la asociación el direccionamiento de las actividades, funciones y procesos organizacionales.	155
4.3.5	Mejora continua	195
	Conclusiones	198
	Recomendaciones	200
	Referencias.....	202

Índice de tablas

Tabla 1. Componente GOBIERNO Y CULTURA.....	54
Tabla 2. Componente: ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	92
Tabla 3. Componente: DESEMPEÑO.....	113
Tabla 4. Componente: EVALUACION Y REVISION	118
Tabla 5. Componente: INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE	121
Tabla 6. Diario de campo.....	126
Tabla 7. Matriz DOFA.....	138
Tabla 8. Estrategias para la Matriz DOFA.....	139
Tabla 9. Matriz de riesgos.....	141
Tabla 10. Plan de acción	151
Tabla 11. Manual de funciones gerente	160
Tabla 12. Manual de funciones contador.....	162
Tabla 13. Manual de funciones coordinador de compras y ventas.....	164
Tabla 14. Manual de funciones jefe de producción	165
Tabla 15. Manual de funciones operarios de producción	166
Tabla 16. Código de ética	174
Tabla 17 simbología de flujo	175
Tabla 18. Procesos en el área de producción	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 19. Procesos en el área de comercialización.....	¡Error! Marcador no definido.

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Ubicación de la asociación AFROMUVARAS.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 2. Asociación AFROMUVARAS.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 3. Escala de matriz de riesgo	145
Ilustración 4. Organigrama de la Asociación Afromuvaras.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 5. Diagrama de flujo proceso administrativo.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6. Diagrama de flujo proceso contable	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 7. Diagrama de flujo para la producción.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 8. Diagrama de flujo área de ventas.....	193

Anexos

Anexo A. Carta de aceptación.....	212
Anexo B. Encuesta	213
Anexo C. Diario de campo.....	260

Introducción

El aseguramiento interno es de suma importancia porque permite detectar deficiencias o desviaciones en una entidad todo esto de manera oportuna para mejorar continuamente, garantizando la satisfacción de los clientes y del mercado en general, también se evidencia que el control interno tiene una contribución a la seguridad de todos los sistemas que maneja la empresa, el cual fija y evalúa los procesos administrativos, contables y financieros que ayudan a la asociación a cumplir los objetivos propuestos, además se detectan irregularidades y errores factibles. El aseguramiento interno se encarga de evaluar todos los niveles de las áreas, es decir, la administración del personal, los métodos y sistemas que se utilizan con el fin de fomentar el mejoramiento colectivo.

El desarrollo de la propuesta investigativa se elabora por medio de bases teóricas comprobadas esto con el fin de darle solución a la formulación de problema, a través de estas se resolverán los objetivos que son; diagnosticar, analizar y proponer el sistema de aseguramiento interno en la asociación, debido que el aseguramiento facilita la consecución de los objetivos propuestos por la entidad, también hace posible el desarrollo de su misión y proporciona elementos que facilitan cumplir con su visión, de esta manera las actividades desarrolladas por el talento humano se harán de acuerdo al manual de funciones y procedimientos cumpliendo las políticas y normas que se hayan establecido.

La propuesta investigativa a su vez, busca fortalecer las áreas de la asociación generando sentido de pertenencia y apropiándose de las normas que son necesarias para llevar a cabo la investigación y la implementación del sistema, para ayudar a la comunidad a estar actualizada frente a las normas de aseguramiento de la información.

1. Problema de la investigación

1.1 Tema de la investigación

Propuesta de un sistema de aseguramiento interno para la Asociación “AFROMUVARAS”, en el municipio de Tumaco.

1.2 Línea de Investigación

1.2.1 Gestión Financiera, Tributaria y Corporativa

De acuerdo con el grupo de investigación SINERGIA se determina esta línea teniendo en cuenta las necesidades de las organizaciones del sector público y privado de la región, con el fin de desarrollar investigaciones de tipo disciplinar aplicadas a consultorías, asesorías y capacitación que le permita a la institución universitaria interactuar con el campo financiero tributario y de desarrollo organizacional, generando impacto nacional e internacional y de esta manera consolidar saberes que optimicen la capacidad de aplicar las herramientas y conceptos propios de la ciencia contable.

Esta línea se orienta a comprender, proponer, criticar constructivamente y desarrollar nuevas alternativas en el campo administrativo, tributario, contable, financiero y de mercados que fortalezcan y consoliden la dinámica organizacional y empresarial de la región nariñense y del país con proyección internacional. De esta forma al equipo se le permitirá gestar nuevas ideas desde la organización productiva; así también estudiar y mejorar la capacidad para el crecimiento económico local, regional y nacional enmarcado en desarrollos endógenos y exógenos.

1.3 Planteamiento del problema de la investigación

1.3.1 Descripción del problema

El desconocimiento de las normas de aseguramiento interno ha generado la necesidad de implementar la propuesta en AFROMUVARAS, y de esta manera poder medir los impactos de

los riesgos que se presentan con el fin de reconocer si funciona o actúa con certeza, cuidado y razonabilidad para proteger el interés colectivo de la organización.

Según (Zuluaga, 2021)): Un sistema de control, representa un mayor riesgo de que los objetivos de la organización no se alcancen, teniendo como consecuencias sobrecostos o costos innecesarios por controles excesivos o trabajo redundante, deficiencias en la calidad, impactos negativos en la reputación de la organización, multas o sanciones impuestas por los entes reguladores, afectación a la integridad de la información, resultados con errores, Estados Financieros incorrectos, entre otros.

En concordancia, con lo anterior Gaitán (2022) indica que: Cuando se quiere evaluar el control interno administrativo y contable en las empresas ya sean grandes o pequeñas sin importar su actividad económica, es necesario que se familiaricen con los siguientes riesgos que son potenciales de fraude y error a los que están sujetas estas cinco actividades como lo son; Transacciones que no están debidamente autorizadas, Transacciones contabilizadas que no son válidas, Transacciones realizadas que no están contabilizadas y Transacciones que están indebidamente evaluadas.

Por otro lado, el autor menciona que todo sistema de control interno, por muy complejo que sea, siempre será relativo en su aplicación, debido a que la mente humana supera cualquier control establecido aunque sea exigente teniendo en cuenta que las transacciones mencionadas anteriormente y sus procesos son realizados por personas y máquinas pero las máquinas obedecen al ser humano, y por ende, existen vulnerabilidades en los procesos, los registros y la información que producen errores como: de interpretación de las instrucciones dadas de juicio, falta de atención del personal, Malentendidos, Negligencias, Errores intencionales o fraudes.

Según Esquivel, (2019) alude que:

“Algunos fallos que se podrían presentar no tener aplicado un sistema control interno posiblemente se puede reflejarse a través de los riesgos estratégicos por ejecución de decisiones que desvían a la compañía de sus objetivos; riesgos operativos en materia de fraude interno o externo; riesgos operativos a nivel de gestión del personal en el que exista alta dependencia de una persona sin plan de sucesión oportuno, que decide irse de la compañía; fuga de información sensible; prácticas comerciales que comprometen la sostenibilidad del negocio, su reputación o su cumplimiento legal; fallos en sistemas tecnológicos, riesgos operativos sobre la ejecución de procesos, protocolos; riesgos técnicos provocados por desconocimiento del personal; riesgos legales por incumplimiento de leyes comerciales, fiscales, laborales, anti lavado y blanqueo de capitales.”

Por otro lado, según Rocha (2022) muestra que:

Si una entidad no tiene implementado un sistema de control interno pueden incurrir en los siguientes riesgos como; malversación de los activos que se manifiestan de diferentes maneras en las entidades. Además, por la falta de aplicación del sistema se presentan faltas en los registros a pagos realizados a la organización, aceptación de facturas falsas, uso indebido del efectivo, o el uso personal de material o equipo de la organización. Del mismo modo, hace referencia al proceso de control para el servicio a clientes dentro de una empresa, es muy probable que la satisfacción de estos disminuya, derivando en menor retención para la empresa y obtención de pérdidas.

1.3.2 Formulación del problema

¿Cómo elaborar una propuesta de un sistema de aseguramiento interno para la asociación AFROMUVARAS en el municipio de Tumaco?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Proponer un sistema de aseguramiento interno para la Asociación “AFROMUVARAS”, en el municipio de Tumaco.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar los elementos del control interno administrativo, contable y financiero
2. Analizar los riesgos que origina el diagnóstico de los elementos del Aseguramiento Interno
3. Estructurar la propuesta de un sistema de aseguramiento interno administrativo, contable y financiero en la Asociación AFROMUVARAS.

1.5 Justificación

La propuesta de aseguramiento interno en la asociación AFROMUVARAS, desde su razón social y los objetivos es alcanzar el desarrollo socioeconómico a través del fortalecimiento de técnicas artesanales y encabeza de la mujer madre de hogar. Además, se ha de resaltar el trabajo de la universidad CESMAG la cual busca fortalecer las habilidades y fortalezas de los futuros profesionales del país con la finalidad que puedan brindar conocimientos a sectores marginados o de poca visibilidad. El trabajo investigativo es la herramienta que le permite prepararse para afrontar situaciones con bases teóricas que estén fundamentadas.

El aseguramiento interno facilita la consecución de los objetivos propuestos por la entidad, también hace posible el desarrollo de su misión y proporciona elementos que facilitan cumplir su visión, de esta manera las actividades desarrolladas por el talento humano se harán de acuerdo al manual de funciones y procedimientos cumpliendo las políticas y normas que se hayan establecido. Según Acosta (2020): con la implementación un sistema de aseguramiento

interno ayuda a fortalecer a las empresas y las impulsa a lograr sus objetivos y metas y así prevenir las pérdidas de los recursos, además mejora la ética y facilita el aseguramiento de los reportes, su aplicación es muy importante sin importar el tamaño o tipo del negocio.

En este sentido, Gómez et al. (2019) plantean que:

Se reconoce el aseguramiento interno como la guía de las operaciones de todos los niveles de una organización para garantizar el proceso de protección de los activos y veracidad de la información administrativa y financiera, también promueve la eficiencia de los administrativos y sus trabajadores para controlar la utilización y aprovechamiento de los recursos económicos en las actividades que se realicen.

La NIA 400 define:

Que el aseguramiento interno, significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y errores, y la integridad de los registros e información contable.

El aseguramiento interno y el papel del contador público va más allá de realizar registros y demás procesos cotidianos que se presentan en la materia, es más que una profesión rutinaria que conlleva a actuar frente a situaciones difíciles de manejar por este motivo, es primordial que el profesional de la contaduría pública tenga conocimiento sobre el aseguramiento interno y lo aplique como proceso y herramienta para estar a la vanguardia de la normatividad.

Según (Ricardo et al., s/f) habla sobre cuál es la importancia de un control interno que se destaca para todo tipo de empresas ya sean grandes, mediana o pequeñas, logrando así obtener un

adecuado procedimiento de aseguramiento interno sin dejar por olvidado que la supervisión y monitoreo debe ser constantes para las evaluaciones correspondientes.

De igual manera, Henao (2017) expresa que:

Es necesario decir que hoy en día, las exigencias profesionales y laborales son cada vez mayores, de ahí la importancia de contar con capacidades y conocimientos diferentes a los que un profesional común tendría, las cuales permitan sobresalir y tener mejores oportunidades, por eso con la realización de este trabajo, se podrán adquirir dichos conocimientos y capacidades, que sean más profundos y acertados, los cuales no solo consistirían en conocer la simple definición de control interno, sino que también involucren aquellos aspectos relevantes del mismo, como lo es su funcionamiento, aplicación, los involucrados y responsables, y por supuesto la importancia de este en la detección y prevención de riesgos y/o fraudes empresariales, logrando a su vez establecer la manera como deben realizarse los procesos en la empresa. (p.14)

1.6 Viabilidad

El desarrollo de esta investigación es viable debido a que cuenta con el permiso de la representante legal de la organización Carmen Judith Rodríguez España, la cual ha determinado que se realice este proceso en la asociación AFROMUVARAS, bajo la condición de proponer un sistema de aseguramiento interno, con el fin de garantizar cada uno de los procesos realizados en la entidad, además permitir el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas con el mayor rendimiento posible. (Anexo 1)

1.7 Delimitación

La información que tomara la investigación será la concernientes a partir del año 2022 para que la misma presente datos contemporáneos o actualizados que son necesarios para el

proceso investigativo. El tiempo que se ejecutará esta investigación será el segundo semestre del año 2022 y durante todo el periodo del año 2023, se llevará a cabo en el municipio de Tumaco en la vereda las varas en la asociación AFROMUVARAS.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

En primer lugar, un referente internacional es el trabajo presentado en la universidad Nacional de Piura en el año 2018 en la ciudad de Piura-Perú, manifestado por Gisela Neira. Denominado sistema de control interno para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa comercial ventura Pallets Export. Por consiguiente, este trabajo presenta como objetivo general determinar e implementar un sistema de control interno para la empresa comercial VENTURA PALLETS EXPORT. Que le permita una mejora de su nivel de gestión de cuentas por cobrar. Así mismo, presenta tres objetivos específicos; en primer lugar esta conocer el análisis estructural de la situación actual del sistema de crédito y cobranza de la empresa comercial y la posibilidad de mercado para mejorar su nivel competitivo dentro del sector, el segundo objetivo menciona que se deben establecer políticas organizacionales, metas claras y bien definidas, así como estrategias de corto y largo plazo, que permitan a la administración establecer la dirección que debe de seguir la empresa para contribuir a las fortalezas del sistema de créditos y cobranzas incorporando más clientes y mayores ganancias, y por último, Proponer un estudio financiero con el fin de determinar los niveles de rentabilidad de la empresa comercial de acuerdo con la inversión realizada para la optimización del sistema de crédito y cobranza.

El autor concluye, fundamentalmente, al no existir en la empresa un organigrama establecido donde esté especificada el área de Créditos y Cobranzas, la responsabilidad de la gestión, la asume directamente el jefe de Administración y Finanzas, donde es el responsable de sus decisiones que se toma de acuerdo a los resultados. La importancia del trabajo mencionado anteriormente para la propuesta investigativa recae en la relevancia que tiene las políticas de

créditos y cobranzas en una empresa y como el autor plantea que es fundamentalmente para empresas comerciales implementar dichas políticas.

Otro referente de tipo nacional es el trabajo presentado por el autor Andrés Hurtado. denominado metodología de control interno para aplicar a las pequeñas empresas del sector comercial minoristas con capital privado en la ciudad de Bogotá D.C, elaborado en el año 2018 en la corporación UNIVERSIDAD LIBRE. Tiene como objetivo general desarrollar una guía metodológica de control interno adaptable a las pequeñas empresas minoristas con capital privado en Bogotá D.C. entre los objetivos específicos está; primero, explicar el concepto y la percepción de control interno para aplicar a las pequeñas empresas del sector comercial con capital privado en Bogotá D.C. segundo, determinar las falencias más relevantes en las pequeñas empresas del sector comercial de Bogotá D.C., con el fin de impartir una base para el desarrollo de la guía metodológica de control interno y por último diseñar una guía metodológica de control interno, con base en las falencias encontradas en las pequeñas empresas del sector comercial con capital privado en Bogotá D.C.

En una de las conclusiones presentadas se menciona que es pertinente destacar que la aplicación del control interno en una determinada organización, brinda la posibilidad de prevenir y reducir riesgos provocados tras el desarrollo de su actividad; con ello, se desprende una gran variedad de beneficios en cada una de las áreas que la componen. la importancia de esta metodología para la propuesta de aseguramiento de interno, es que permite conocer los procesos a seguir para la implantación del sistema como tal. Además, el tema tratado es de validez porque permite reconocer la aplicación del control interno a empresas del sector privado.

Por otra parte, un referente de tipo regional elaborado en la ciudad de Pasto en la universidad Cesmag por las autoras Denis Pabón ft Laura Vanesa López en el año 2018,

denominada diseño de un sistema de control interno en la Cacharrería Mina de Oro. Este estudio tiene como objetivo general diseñar un modelo de control interno en la Cacharrería Mina de Oro, ubicada en la ciudad, también presenta tres objetivos específicos; en primer lugar esta realizar un diagnóstico de manejo interno En la Cacharrería Mina de Oro, en segundo lugar menciona que se debe desarrollar un manual de funciones y procedimientos donde se asignen las tareas y responsabilidades de cada uno de los funcionarios y por ultimo está proponer un diseño de control interno con el fin optimizar la organización, gestión y control tomando como base las normas legales colombianas y utilizando el modelo de control interno COSO.

El trabajo concluye, aunque es una empresa registrada legalmente no cuenta con los requerimientos necesarios para un buen funcionamiento, todo su manejo es empírico y no existen sistemas que faciliten el cumplimiento de los objetivos y metas que tiene establecidas la empresa, Además, la cacharrería Mina de Oro no cuenta con políticas y procedimientos establecidos para desarrollar los procedimientos contables. La relevancia que tiene la propuesta presentada para el trabajo es que sirve como base debido a que la empresa no cuenta con ningún sistema de control interno aplicado.

2.2 Marco Contextual

2.2.1 *Macro contexto*

En el blog de Actualícese. (2021), indica que:

El COSO ERM 2017 consiste en un documento que contiene las principales directivas para la implementación, gestión y control de un sistema de control interno. Este brinda herramientas para gestionar los riesgos y prever situaciones que puedan afectar el negocio en marcha. por otro lado, el desarrollo económico de los países ha evidenciado que una de las debilidades que enfrentan diferentes organizaciones es el vulnerable sistema de

control interno que implementan, ya que este en la mayoría de los casos no ayuda a mitigar los riesgos a los que se ven expuestas y, peor aún, no sirve de herramienta para prever situaciones que afecten el negocio en marcha.

AICPA (2017), define que:

El Control Interno como el plan de organización y coordinación de todos los métodos y Medidas adoptadas por una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, la eficiencia operativa y Fomentar el cumplimiento de las políticas gerenciales prescritas. El control interno como el plan de organización y coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para salvar sus activos, verificar la exactitud y la confianza de su contabilidad los datos, la eficiencia operativa y animar a promover la adhesión a las políticas de gestión prescrita.

Por otro lado, Padro (2018) menciona que:

El control interno como un Proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.”

El autor también afirma que el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes

categorías; Eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes, los reglamentos y normas que sean aplicables.

Según Habana (2018):

El modelo canadiense COCO se deriva de una profunda revisión llevada a cabo por el Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO, con el fin de presentar un modelo más sencillo y comprensible ante las dificultades que enfrentaron inicialmente algunas organizaciones en la aplicación del COSO. Fue publicado tres años más tarde que COSO y se caracteriza por la simplificación de los conceptos y el lenguaje para hacer posible una discusión sobre el alcance total del control, con la misma facilidad, en cualquier nivel de la organización. El cambio significativo que propone radica en que facilita un marco de referencia a través de veinte criterios generales, que el personal de toda entidad puede usar para diseñarlo, desarrollarlo, modificarlo o evaluarlo, en lugar de conceptualizar el proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, también, las organizaciones que pretendan aplicar los lineamientos de COCO deberán conocer y considerar a cabalidad los cinco aspectos que conforman el marco integrado de control interno publicado por COSO. La estructura del modelo canadiense requiere creatividad para su interpretación y aplicación y es adaptable a cualquier institución una vez que se adecua a las necesidades de sus propios intereses. Su objetivo se orienta hacia el desarrollo de lineamientos generales para el diseño, implementación, evaluación y reportes sobre estructuras de control. Engloba el sector público y el privado.

2.2.2 *Micro contexto*

Gaitán (2022), menciona que:

Los nuevos modelos de evaluación de controles de gestión de riesgos, a saber, en el COSO 2013, el COSO formalizó una nueva versión del marco estructural del control interno en el cual mantuvo los mismos competentes, pero adicionó 17 principios a aplicar en cada uno de estos y los 69 puntos de interés con el fin de que fuese accesibles para las entidades y permitiese un mayor rendimiento del aspecto que se requiere evaluar. Por otro lado, los cambios del COSO ERM en el 2017 se realizaron con base en un nuevo enfoque en la administración de riesgos, los cuales permiten que las organizaciones sean capaces de adoptar el camino más adecuado para refinar su estrategia en un entorno de cambios constantes. El COSO ERM 2017 está organizado bajo cinco nuevos competentes y 20 principios aplicables a todos los niveles de la gestión de riesgos; este reconoce la globalización de los mercados, sus operaciones y el crecimiento de la volatilidad, complejidad y ambigüedad en los desempeños de la gestión de riesgos, a los cambios tecnológicos y a la proliferación de los datos en la toma de decisiones.

Por otro lado, Zuluaga (2021) afirma:

La aplicación del Sistema de Control Interno bajo los modelos (Coso I o Coso 2013 o Coso II o Coso 2017 ERM) es flexible, haciendo posible que una organización mantenga el Control Interno en todos los niveles de la organización; a nivel de filial, división o unidad operativa; o dentro de una función relevante para los objetivos operativos, de información, o de cumplimiento de toda la organización, en función de sus necesidades o circunstancias específicas. Además, se tiene como objetivo proporcionar un aseguramiento razonable para el logro de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

El autor define algunos aspectos importantes del control interno y menciona que el control interno en los que resaltan los siguientes:

- El Control Interno está orientado al logro de los objetivos en una o más categorías separadas, en áreas comunes operaciones, información y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas; es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.
- Es llevado a cabo por las personas, no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y de las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para desarrollar el control interno.
- Es capaz de proporcionar aseguramiento razonable, pero no seguridad absoluta, los órganos de administración, control, y la dirección de la organización.
- Es adaptable a la estructura de la organización, flexible para su aplicación al conjunto de la organización o a una filial, división, unidad operativa.

Por concerniente, Rodríguez (2022) indica:

El entorno interno refleja el tono de una organización y cómo considera y gestiona el riesgo. También, prepara el escenario para lo que se define en el apetito de riesgo corporativo, así como las actividades y decisiones relacionadas. Asimismo, el entorno interno debe ser la actualización de la visión de liderazgo, las aspiraciones estratégicas e incluir el tema de sostenibilidad. Idealmente, esto debería ocurrir cuando una organización crea o actualiza la estrategia organizacional y las iniciativas tácticas relacionadas. Esto alinea las iniciativas y los pasos de trabajo que, a su vez, ayudan a mitigar el riesgo y reducir los costos. Por ello, puede ser prudente desarrollar una estrategia de sostenibilidad con la intención de integrarla en la estrategia general de la

organización. Además de pensar en la sostenibilidad en el contexto del entorno interno, las organizaciones también pueden considerar el entorno externo. Esto es especialmente importante, en relación con la sostenibilidad, para dar cabida a una gama completa de modelos de negocio.

2.2.3 *Reseña Histórica*

La historia de Afromuvaras (AFROMUVARAS. 2018) surge en la zona rural de Tumaco, Nariño, más de 500 mujeres hacen parte de Afromuvaras, una asociación dedicada a la producción, compra y transformación del cacao. Es una de las organizaciones que recibe apoyo del Programa Rutas PDET del Fondo Europeo para la Paz de Colombia que también busca aportar a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.

El momento organizativo y de liderazgo por el que atravesaba el consejo comunitario era difícil, de ahí que en el año 2016 un grupo de mujeres lideresas de la vereda de San Luis Robles tomaron la iniciativa de organizarse e iniciaron a convocar a otras mujeres para que conocieran sus deberes y derechos como mujer, además de sacar a relucir sus capacidades, y empoderarse del ser mujer, para así ganar participación en los espacios de toma de decisiones y contribuir al desarrollo comunitario y crecimiento territorial.

Se emprende la ruta de visitar las 15 veredas que conforman el consejo comunitario apoyadas por el representante legal de su momento y otros hombres quienes creyeron en esa iniciativa y se unieron a este proceso, de las 15 veredas en las que se realizó este ejercicio, solo 10 se unieron a la iniciativa.

Partiendo de la idea de transformación y crecimiento de las comunidades y el impacto vivencial que como mujeres podamos crear y dejar en nuestros territorios, se inicia con una serie de capacitaciones en liderazgo, gobernanza, y se realiza el primer foro denominado el PODER

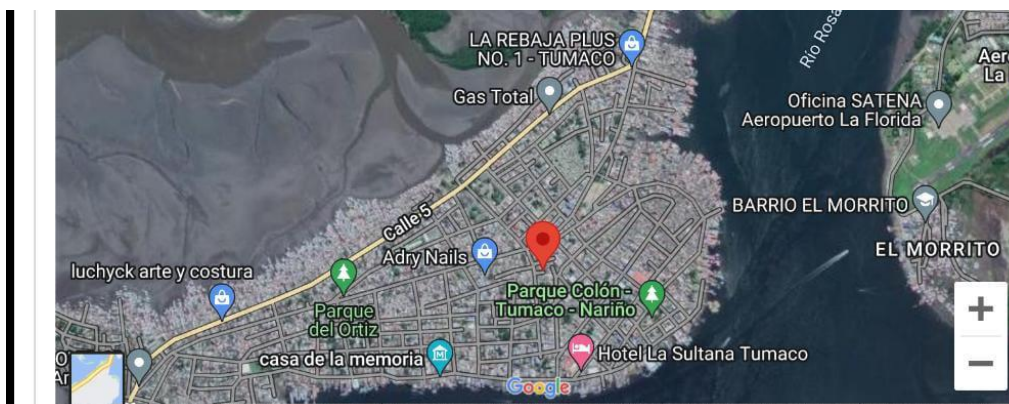
FEMENINO, y de ahí cada año se viene haciendo con el fin de que nuestras mujeres se reconozcan como ser mujer y aporten sus ideas para avanzar en el crecimiento del proceso organizativo.

La Misión de AFROMUVARAS (AFROMUVARAS. 2018) es promover los derechos de las mujeres y el desarrollo socioeconómico de las integrantes de esta asociación al igual que a sus familias y a la comunidad en general con un enfoque étnico, esta es una asociación sin ánimo de lucro dedicada a la producción, transformación y comercialización de productos del territorio además realiza acompañamientos y establecimiento de alianza para la incidencia en la política. También tienen establecida su Visión la cual expresa que para el año 2030 se espera ser una organización reconocida a nivel regional, nacional e internacional, gracias a su trabajo organizativo y la incidencia social y a su actividad económica, aportando de manera positiva en el desarrollo económico de la asociación, sus familias y a toda la comunidad.

En Afromuvaras producen chocolate fino, de aroma y corriente. “Hacemos chocolate artesanal y de mesa, de manera empírica”, asegura Edith; todo este proceso que realizan con el cacao lo hace en la central de beneficios, que es un lugar en donde se reúnen y que, gracias al apoyo de diferentes programas y proyectos de la Cooperación Internacional, lograron construir. “Este Programa nos permitió obtener esa central, con la ayuda de Colombia Transforma

Lo imposible no existe para la mujer, solo hay cosas que le llevan tiempo”, es uno de los lemas de esta organización que repiten todos los días cuando inicia sus quehaceres, además, afirma que no es la única, pues las más de 500 mujeres que trabajan con ella, también la tienen tatuada en el alma. Carmen tiene 45 años, y se desempeña como representante legal de la asociación Afromuvaras. “Soy líder y socia fundadora de esta entidad, que nació de ver las necesidades de las mujeres que habitan en este territorio”.

Ilustración 1. Ubicación de la asociación AFROMUVARAS



Nota: Ubicación geográfica de AFROMUVARAS municipio de Tumaco, (2022)

Ilustración 2. Asociación AFROMUVARAS



Nota: AFROMUVARAS municipio de Tumaco, (2022)

2.3 Marco legal

Constitución Política de Colombia 1991, Artículo 333 la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, son autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.

El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

Reglamentado por la ley 1314/2009. Decreto 0302 2015 Artículo 5: el cual reglamentó la aplicación de las Normas de Aseguramiento de la Información para Colombia, así inició el camino hacia la transición de los estándares internacionales de aseguramiento de la información.

Se entiende por Normas de Aseguramiento de la Información al sistema compuesto por principios, conceptos, técnicas, interpretaciones y guías que regulan las calidades personales, el comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de trabajo de aseguramiento de la información.

Reglamentado por la ley 1314/2009 Decreto 2170 De 2017, modifica parcialmente los marcos técnicos de las Normas de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información previstos en los artículos 1.1.1.2. Y 1.2.1.1. Del Libro 1, del Decreto número 2420 de 2015, modificado por los Decretos números 2496 de 2015, 2131 y 2132 de 2016, respectivamente, y se dictan otras disposiciones.

Es de suma relevancia conocer bajo que normatividad se rige la propuesta de aseguramiento interno y con base en el tema de investigación la carta magna de Colombia del 1991 en general establece que las iniciativas de las aplicaciones son libres después que estén bajo la ley, en este sentido, la propuesta está bajo la legalidad y podrá desarrollarse adecuadamente, por otro lado, con convergencia de la ley 1314/2009 en Colombia se reglamentaron algunos decretos como el 0302 del 2015 y el 2170 del 2017 que son de suma importancia porque son el fundamentos de las normas de aseguramiento.

2.4 Marco Teórico:

2.4.1 Aseguramiento interno

Según con (Blogs, 2018) El diagnostico interno, prácticamente se encarga de identificar las fortalezas y debilidades de una empresa. Junto con un análisis del entorno externo de una empresa, el análisis interno da a los administradores información que se necesita para elegir el modelo y las estrategias de negocio que permitirán a su empresa lograr una ventaja competitiva sostenida.

2.4.2 Matriz DOFA

De acuerdo con lo anterior el diagnostico se debe realizar mediante una matriz DOFA que según lo establecido por Huertas (2020) en su libro menciona que:

Es una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones. Además, Sirve para que cualquier empresa o particular pueda tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación considerando tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos que le afectan (oportunidades y amenazas).

También Es una herramienta de fácil uso y de rápida implementación por lo que deja sin excusas a todos aquellos que Habitualmente adoptan decisiones estratégicas poco razonables.

También, es relativamente sencillo de realizar, aunque se es partidario de seguir siempre un proceso estructurado y minucioso, especialmente cuando esté hablando de una empresa. A través, de la matriz DOFA se puede definir los pasos para la selección planificación e implementación de las acciones más apropiadas en función del análisis realizado y de la estrategia seleccionada para la empresa. De acuerdo con lo establecido por Habana (2018):

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones. fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios y de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad.

2.4.3 COSO ERM 2017

De acuerdo con Roa, M. (2017)

El Marco de Gestión de Riesgos Empresariales integrado con estrategia y desempeño (COSO 2017) aclara la importancia de la gestión de riesgos empresariales en la planeación estratégica y la incorpora a toda la organización, ya que el riesgo influye y están alineados a la estrategia y el desempeño en todas las áreas, departamentos y funciones.

Asimismo, Sánchez, L. R. (2016) menciona que;

El COSO ERM o COSO II es un facilitador del proceso de la gestión de riesgos, este permite a los administradores de las empresas operar más eficazmente en un ámbito pleno de riesgo, aumentando la capacidad para;

- Alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operativas.
- Identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad.

- Racionalizar el uso de recursos.

El autor también menciona que;

El modelo COSO ERM 2017 integra los componentes del modelo COSO 2013 en cinco componentes y los define de la siguiente manera;

Gobierno de cultura

Cuando se habla de gobierno, este establece el tono de la organización, en cual refuerza la importancia y establece las responsabilidades de la supervisión, para así establecer una gestión de riesgos empresariales. La cultura se refiere a valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo en la entidad.

Estrategia y objetivos

Es la gestión de los riesgos empresariales, las estrategias y los objetivos que se desarrollan en el proceso de planeación estratégica. El apetito al riesgo es definido y alineado con la estrategia; los objetivos de negocio ponen la estrategia en práctica mientras sirve para identificar, evaluar y responder a los riesgos.

Desempeño

Riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y los objetivos de negocio pueden ser identificados y evaluados. Riesgos son priorizados por severidad y en el contexto del apetito al riesgo. La organización selecciona las respuestas al riesgo y toma el riesgo que ha asumido.

Revisión

Cascon et al, (2018) afirman que el componente de evaluación y revisión, corresponde a las acciones que facilitan la verificación de las actividades que se están llevando dentro de la organización, incluyendo sus respectivos responsables, con esta se permite asegurar

aspecto que van desde la conveniencia, acomodamiento, eficacia, eficiencia y efectividad a las mismas con el propósito de tener ese control sobre los riesgos posible a presentarse. (p. 20).

Información, comunicación y reporte

La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria, de fuentes internas y externas, que fluya en todas las direcciones y a través de toda la organización.

2.4.4 Tipos de control interno

También el control interno va más allá de los asuntos que tienen relación directa con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. Por ello se dice que el control interno incluye, además de los controles financieros, los de carácter administrativo o gerencial.

(Actualícese, 2016)

Por ende, menciona que los tipos de controles más utilizados son:

2.4.4.1 Control interno financiero. Comprende el plan de la organización y las políticas y procedimientos concernientes a la custodia de los recursos, así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. Debe estar orientado a proporcionar una seguridad razonable de que:

- Las operaciones y transacciones se ejecutan de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.

2.4.4.2 Control interno administrativo. Comprende los planes, políticas y procedimientos concernientes a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y operaciones por parte de la gerencia. El objetivo es fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de las políticas prescritas por la gerencia y el logro de las metas programadas.

La protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones de los mismos es responsabilidad primordial de los miembros de la alta gerencia. Por eso es necesario mantener un acertado control interno administrativo. De igual manera, se puede decir que el control interno solo existe cuando la administración puede confiar en una auto verificación de las operaciones y actividades sin tener que realizar inspecciones o controles externos.

2.4.4.3 Control interno contable.

Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables. Este control contable no solo se refiere a normas de control con fundamento contable sino también a todos aquellos procedimientos que afectando a la situación financiera o al proceso informativo no son operaciones estrictamente contables o de registro.

De acuerdo con Arroyo y Guzmán (2019)

El control interno sirve para mejorar los procesos que tiene, mediante la identificación y reajuste en los procedimientos aplicados, es muy útil en la toma de decisiones gerenciales ya que permite establecer parámetros totalmente eficientes y eficaces para el crecimiento de la compañía.

Para comprender un poco más sobre la relevancia de llevar a cabo un control interno, es necesario conocer los propósitos que conlleva el mismo, como es salvaguardar los activos que posee una compañía, minimizar los riesgos que puedan surgir día tras día, así como también, detectar las posibles desviaciones que ocasionen el incumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, El Dr. Roberto Valencia brinda aclaraciones al respecto de los riesgos sobre la ejecución de controles diseñados para otras entidades con una misma actividad económica ante las amenazas externas; también señala que antes de ejecutar controles, estos

deben ser diseñados adecuadamente a la medida de las necesidades que presenta la entidad.

(Actualícese, 2021)

2.5 Marco conceptual

2.5.1 Control interno

Según con Rodríguez (2022).

El diagnostico interno, prácticamente se encarga de identificar las fortalezas y debilidades de una empresa. Junto con un análisis del entorno externo de una empresa, el análisis interno da a los administradores información que se necesita para elegir el modelo y las estrategias de negocio que permitirán a su empresa lograr una ventaja competitiva sostenida.

2.5.2 Control interno financiero

“Comprende el plan de la organización y las políticas y procedimientos concernientes a la custodia de los recursos, así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros” (Sánchez, 2017).

2.5.3 Control interno contable

“Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos, la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables” (Sánchez, 2017).

2.5.4 COSO II.

El COSO II o COSO ERM es un proceso continuo que lo realizan todo el personal y los distintos niveles de la organización, con el fin de poder identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos para poder proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos. (Sánchez, 2017).

2.5.5 *Gobierno de cultura*

El gobierno establece el tono de la organización, reforzando la importancia de, y estableciendo responsabilidades de supervisión, para la gestión de riesgos empresariales. La cultura se refiere a valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo en la entidad. Canaza Tapia y Torres Aldana (2019).

2.5.6 *Estrategias y objetivos*

Gestión de riesgos empresariales, estrategia y objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. El apetito al riesgo es definido y alineado con la estrategia; los objetivos de negocio ponen la estrategia en práctica mientras sirve para identificar, evaluar y responder a los riesgos. Canaza Tapia and Torres Aldana (2019)

2.5.7 *Evaluación de riesgos*

Los riesgos deben ser analizados considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual. Para ello se deben considerar realizar autoevaluaciones, elaborar mapas de riesgo y distribuciones de severidad y probabilidad (Sánchez, 2017).

2.5.8 *Desempeño*

Salgado y Calderón, (2016) mencionan que,

el componente desempeño esta dado a partir de otros elementos que van desde la estrategia en donde se mencionan los objetivos y planes que buscan lograr la respectiva empresa, y serán a estos en donde se dará el respectivo control que terminan por asegurar el cumplimiento reflejado en los resultados finales (desempeño) para posteriormente hacer una comparación con lo anteriormente planeado, a fin de efectuar una evaluación de las respectivas actividades llevadas o puestas en marcha por parte de la organización

para el cumplimiento de sus metas iniciales, agregando a ella el uso de los respectivos recursos y herramientas previamente elegidas (p. 12).

2.5.9 Información, comunicación y reporte

La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria, de fuentes internas y externas, que fluya en todas las direcciones y a través de toda la organización.

2.5.10 DOFA

Según lo establecido por Huertas (2020) menciona:

Una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones. Fue inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford (EE. UU). Además, Sirve para que cualquier empresa o particular pueda tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación considerando tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos que le afectan (oportunidades y amenazas)

3. Metodología

3.1 Paradigma

La siguiente investigación se va a realizar desde un punto de vista positivista, en el cual se va a explicar la realidad desde hechos científicos. Según Rodríguez, J. I. (2018) “El paradigma positivista busca explicar, predecir, controlar los fenómenos, verificar teorías y leyes para regular los fenómenos; identificar causas reales, temporalmente precedentes o simultáneas.” (p.7)

3.2 Enfoque cuantitativo

La presente investigación se realizara en el enfoque cuantitativo, porque todos los hechos se podrán medir y cuantificar, teniendo en cuenta las diferentes actividades y los procedimientos que se están llevando a cabo en las áreas correspondientes al Aseguramiento interno, respecto a lo anterior, (Arteaga, 2021) expresa que “Los métodos cuantitativos se centran en mediciones objetivas y análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recopilados mediante encuestas y cuestionarios, o mediante el uso de técnicas informáticas para manipular los datos estadísticos existentes.”

3.3 Método

La presente investigación se realizará bajo el método científico, debido a que este se basa en teorías que permite profundizar y ampliar conceptos, teniendo como herramienta particularmente instrumentos como procedimientos científicos comprobados. Para (Westreicher, 2021) “El método científico es una técnica que nos permite llegar a un conocimiento que pueda ser considerado válido desde el punto de vista de la ciencia.”

3.4 Tipo de investigación

De acuerdo con los objetivos de la investigación, el tipo de la investigación es descriptiva ya que en el trabajo que se realizara se presentarán situaciones que se deberán describir para

poder analizar las actividades, esto con el fin de recolectar datos sobre bases teóricas con el fin de especificar las propiedades importantes de la investigación. Según (Arias, 2021) “La investigación descriptiva analiza las características de una población_o fenómeno sin entrar a conocer las relaciones entre ellas”. También menciona “La investigación descriptiva, por tanto, lo que hace es definir, clasificar, dividir o resumir. Por ejemplo, mediante medidas de posición o dispersión.”

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La presente investigación tendrá como población a todos los sujetos y personas que son parte de los procedimientos administrativos, contable y financiero teniendo en cuenta esto, la población del objeto del estudio está limitada al área administrativa o a la alta gerencia que está integrada por tres cargos que son los responsables de tomar las decisiones en la asociación.

3.5.2 Muestra

La investigación se realizará con una muestra finita en donde la población son menos de cinco personas, de acuerdo con lo anterior la muestra la conforman junta directa en cabeza de la gerente Carmen Judith Rodríguez España que a su vez también es la representante legal de la asociación y el contador Publio el señor Jesús Albeiro Moreno.

3.6 Técnicas de recolección de información

En la investigación se realizará un diario de campo en la asociación AFROMUVARAS con el fin de llevar a cabo una observación directa de las áreas administrativas, contable y financiera además de analizar cómo se efectúan las diferentes actividades en la asociación. Por otro lado, se realiza una entrevista a través del cuestionario del modelo COSO ERM 2017, dirigido a la gerente y al contador de la asociación con el fin de identificar si tienen

conocimiento de las fortalezas y debilidades que conlleva la aplicación de un sistema de aseguramiento interno.

4. Resultados de la evaluación

4.1 Aplicación de los instrumentos de recolección de la información.

Para realizar el diagnóstico de los elementos del control interno es importante el desarrollo del cuestionario del modelo Coso ERM 2017, la cual mediante este CheckList se espera recaudar información para identificar la situación actual y determinar el grado de conocimiento sobre el aseguramiento interno, para así desarrollar lo planteado y llevar a cabo el proceso de aplicar un sistema de aseguramiento interno acorde con las necesidades presentes en la asociación.

Esta entrevista va dirigida a la junta directiva de la Asociación AFROMUVARAS.

Asociación AFROMUVARAS

COSO ERM 2017

El presente CheckList, es un modelo de evaluación para el diagnóstico del sistema de control interno en la organización, sobre los 5 componentes del COSO ERM 2017. El documento no pretende abarcar todas las situaciones, razón por la cual cada organización y/o auditor debe aplicar su juicio para definir si aplican todas las preguntas, pues la organización puede tener controles que no se han incluido en el actual cuestionario, pero que contribuyen en el fortalecimiento del primero, segundo, tercero, cuarto y quinto componente

Instrucciones: El siguiente Checklist tiene preguntas asociadas sobre cada uno de los principios relacionados al primer componente, y por tanto las mismas hacen referencia a los puntos de enfoque.

Primer componente: gobierno y cultura*Tabla 1. Componente GOBIERNO Y CULTURA*

Principio	Puntos de Enfoque	Pregunta	Entrevistado	Evidencia	Observación
1. La junta directiva proporciona supervisión y riesgo	A. Rendición de Cuentas y responsabilidad	¿Se ha asignado formalmente la supervisión de riesgos a la junta directiva en su estatuto?	Representante legal: No; en los estatutos no tenemos eso asignado, pero si lo tenemos como organización, si tenemos como reglamento interno de llevar la revisión de los productos derivados del cacao.	Audio.	<i>Función Pública</i> , (s. f.) no expresa que: “La responsabilidad se refiere a la capacidad de las entidades para aplicar correctivos y acciones de mejora, asumir sanciones o premios como

¿La junta directa evalúa la estrategia y su alienación con la misión, visión y valores?	Representante legal: si se realiza, de eso depende el crecer como asociación.	Audio.	resultado del reconocimiento de diversos actores institucionales o sociales en el marco de los avances y logros del proceso de rendición de cuentas. Es el elemento que cierra el proceso de información y diálogo, generando aportes, alertas y acciones de mejora para incorporar los resultados de la rendición de cuentas”, Cuando se habla de supervisión de riesgos la asociación Afromuvaras no se ha establecido una supervisión de riesgo por tal razón, no tiene establecidas unas responsabilidades y una rendición de cuentas en donde se asigne formalmente, no se encuentra estructurada en los estatutos una supervisión de riesgos para una buena toma de decisiones, de igual forma estas no son documentadas, por lo cual es difícil para la asociación tomar acciones de mejoras y determinar las posibles causas y consecuencias del riesgo que se presenta, la asociación cuenta con una estructura de gobierno conformada de acuerdo a las necesidades y conocimientos de la asociación, pero no se encuentra plasmadas en un organigrama pertinente para una
¿Se han establecido las responsabilidades de la junta directiva y la Administración en la supervisión de riesgos?	Representante legal: No.	Audio.	
¿Dónde se tienen documentadas y aprobadas las responsabilidades en gestión de riesgos?	Nosotros como organización no tenemos un documento que hable de gestión de riegos.	Audio.	
¿Se ha definido la estructura de gobierno de la organización?	Representante legal: Si las tenemos y las estructuramos nombrando una junta directiva y cada una asignándose un cargo como por ejemplo tenemos: presidenta, vicepresidenta, secretaria, tesorera, vocal principal, vocal suplente y fiscal ósea todo el organigrama administrativo y terminamos con representante legal y dos asesoras.	Audio.	
¿Con que frecuencia se deben emitir informes sobre los resultados de la supervisión de riesgos?	Representante legal: Bueno eso lo hacemos con frecuencia, frente a lo que estamos viviendo o a veces tenemos reuniones cada 15 o cada 8 días y ahí estamos haciendo una réplica frente a este flagelo.	Audio.	

<p>B. Habilidades, experiencia y conocimiento s de negocio</p>	<p>¿Los miembros de la junta directiva tienen conocimiento y experiencia del negocio?</p>	<p>Representante legal: Sí; ya que es un negocio el cual tenemos y estamos manejando desde nuestros ancestros y padres, y entonces ya tenemos mucha experiencia a la parte lo que es la parte empírica, sobre el manejo de este mismo producto y algunos también conocimientos técnicos, hay compañeras que han hecho estudios en el SENA para hacer el producto más tecnificado.</p>	<p>Audio.</p>	<p>buena distribución de los cargos, que sea útil para controlar y supervisar cada elemento por el cual está conformada, por otro lado, no se realizan una rendición de informes de ni se tienen presentes los resultados sobre la supervisión de una manera periódica y reglamentada, se realiza de acuerdo a los riesgos que se presentan en el momento para una toma de decisiones temporales.</p>
	<p>¿Los miembros de la junta directiva son de diferentes disciplinas, y las cuales se alienan con la visión, misión y estrategia de la organización?</p>	<p>Representante legal: no todos cuentan con un título profesional, muchas de las actividades realizadas se han aprendido con la experiencia y la necesidad.</p>	<p>Audio.</p>	<p>Tener un conocimiento y experiencia de todos los aspectos de la asociación es un deber de todos los integrantes de la junta directiva para la toma de decisiones conjunta y estas estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la asociación, es importante que cada miembro este enfocado en diferentes disciplinas que aporten al fortalecimiento y crecimiento, cada integrante debe conocer a fondo y hacer cumplir los objetivos y metas que se logra alcanzar de acuerdo a esto es importante que los integrantes de la junta directiva se mantengan actualizados frente a los cambios</p>

¿Los miembros de la junta directiva conocen los objetivos del negocio y las metas?	Representante legal: Sí; todos lo conocemos tanto los miembros de la junta directiva, como la asamblea en general y los socios conocen el objetivo de hacer esta transformación.		
¿Los miembros de la junta directiva están actualizados frente a los cambios de la industria y la organización?	No responde	Audio.	de la industria que se presentan de manera constante, con el fin de estar preparados para los nuevos cambios, es deber de la junta directiva estar actualizados e informados de las nuevas novedades que se presentan tanto interna y externamente ya que la junta directiva es la encargada de hacer cumplir que misión, visión y estrategias estén alineadas con las metas y objetivos., la CAMARA COMERCIO DE MEDELLIN expresa la junta directiva en una empresa "su valor va más allá de la obligatoriedad, dado que este órgano vela por proteger a los intereses de los socios o accionistas, pensar en el futuro, en la estrategia de la
¿La junta directiva solicita que cambie la valoración de riesgos, la estrategia y los objetivos del negocio cuando cambia el entorno del negocio?	Representante legal: No	Audio.	empresa para llegar a sus objetivos, que a la vez apoya a la gerencia en la articulación con los empleados para que dirijan su estrategia, sus esfuerzos y resultados en la misma dirección, en busca de lo requerido por la
¿Periódicamente se evalúa la formación y conocimiento de los miembros de la junta directiva, para continuar haciendo parte del mismo frente a los nuevos desafíos de la industria?	No responde	Audio.	empresa para su crecimiento y sostenibilidad". De tal manera que la importancia de una junta directiva debe ser encaminada en el fortalecimiento de la asociación,
¿Periódicamente se revisa si la composición de la junta directiva es la adecuada, frente a los cambios de la organización?	No responde	Audio.	

- C. Independencia
a
- ¿Los miembros de la junta directiva acreditan su independencia como requisito para hacer parte del mismo?
- En la junta directiva nos comunicamos, ósea ahí hacemos de manera unificada, ósea hay un inconveniente por ejemplo se presenta, de inmediato convocamos una reunión a la junta directiva para que tomen el consenso y se coloque en contexto de lo que se está haciendo o de lo que se va hacer o de lo que está pasando.
- Audio.
- Franco, (s. f.) en su escrito expresa que “unas juntas directivas independientes generan un mejor ambiente de negocios, ya que se tiene empresas mucho más claras en sus manejos y sobre todo más responsables con sus grupos de interés”. También expresa que “la junta directiva es la encargada de dirigir y controlar a la empresa. En pocas palabras es el ente que se encarga de la estrategia y de la determinación de políticas que busquen el mejor desempeño de la organización”. En la asociación Afromuvaras se evidencia que los integrantes de la junta directiva manejan una independencia ya que no se encuentran relacionados con cargos internos como externos como proveedores o integrantes de otras organizaciones aun así la representante legal expresa que esto no afecta su cargo dentro de la junta, cada uno tiene el compromiso y disponibilidad y cada uno brinda sus
- ¿Los miembros de la junta directiva en el tiempo reciente no han tenido cargos ejecutivos en la organización?
- No, nomás cargo como la junta normal y representación local, ósea el representante legal se hace en la parte ejecutiva y el presidente también, tenemos un contador amigo no contratado, un contador que siempre le llamamos que hace parte del territorio, cuando tenemos alguna dificultad le llamamos a él para que nos asesore y nos ayude en esta parte contable, pero en si la empresa no cuenta con un contador.
- . Audio.
- ¿Los miembros de la junta directiva no han sido asesores del Consejo antes de su vinculación?
- No; se vinculan en asamblea, cuando hacemos asamblea entonces ahí miramos alguna socia que tenga un conocimiento más avanzado, o tenga un récor frente a procesos
- Audio.

	<p>¿Ninguno de los miembros de la junta directiva ha ejercido como proveedor o tiene vínculos familiares con la administración?</p>	<p>comunitarios y le vinculamos como asesor de la organización. Pues familiares; porque todos somos de un solo territorio, entonces ahí el vínculo familiar si existe dentro de la organización</p>	<p>Audio.</p>	<p>conocimientos, experiencia y habilidades en su cargo, es importante que se anotar que las junta directiva debe ser independiente para que así tenga mayor transparencia a la hora de ejercer sus operaciones y se tomen decisiones de manera sensata. Un factor clave en la junta directiva es el liderazgo para enfrentar los retos que se presentan a diario, se debe estructurar sus planes de actuación y las responsabilidades ante las decisiones que se tomen o que se dejen de tomar, una junta independiente actúa más eficiente y equitativa para resolver conflictos que son inevitables se presentan entre las diferentes integrantes de la entidad.</p>
	<p>¿Ninguno de los miembros de la junta directiva hace parte de otra junta directiva de otra organización que represente un conflicto para la organización?</p>	<p>No; y si hace parte tampoco representa un conflicto por que son otra cosa dispersa, somos una sola comunidad</p>	<p>Audio.</p>	<p>(Rouse, 2020b) expresa que “La gestión de riesgos empresariales (ERM) es el proceso de planificación, organización, liderazgo y control de las actividades de una organización para minimizar los efectos del riesgo en el capital y las ganancias de una organización” por tal razón se puede evidenciar que al hablar de una supervisión de riesgos la asociación no cuenta con los conocimientos necesarios y no se</p>
<p>D. Idoneidad de la gestión de riesgos empresariales</p>	<p>¿la junta directiva se reúne periódicamente con la administración para evaluar los resultados de la gestión de riesgos?</p>	<p>Sí; periódicamente lo estamos haciendo cada tres meses, el cual se da información a la asamblea, ósea antes de la asamblea nos reunimos como junta, una semana antes para consultar como junta lo que tenemos que hacer frente a la asamblea y que informe vamos hacer.</p>	<p>Audio.</p>	

¿Las reuniones entre la junta directiva y la Administración se documentan?	Sí, las documentamos a través de actas informativas siempre que se convoque a reunión.	Audio.	tiene presente una supervisión que sirva como recurso para una buena evaluación y toma de decisiones, obteniendo una información clara,
¿Los miembros de la junta directiva se capacitan en supervisión de riesgos?	No, no lo hacemos simplemente convocamos a reunión cuando un riesgo se presente, lo hablamos y le buscamos solución inmediata.	Audio.	suficiente y precisa, se deben realizar capacitaciones a la junta directiva sobre la gestión de riesgos en donde se informe todos los aspectos positivos y los beneficios que trae consigo una buena supervisión, se cree una metodología y se defina el apetito y la tolerancia a los riesgos presentes, con el fin de lograr que la gerencia esté preparada y se tomen estrategias que se encuentren encaminadas a reducir o minimizar los diferentes riesgos que se pueden presentar en la organización y que impidan en cumplimiento de los objetivos.
¿Los miembros de la junta directiva y la administración tienen información suficiente y precisa para la toma de decisiones en gestión de riesgos?	Sí; bueno primero la hacemos verbal, luego la hacemos por un documento por escrito, lo hace cada vereda como estamos por vereda o también nos comunicamos por WhatsApp, tenemos un medio por WhatsApp donde nos comunicamos que está pasando y de inmediato convocamos reunión para solucionarlo.	Audio.	

	¿La organización tiene definido el apetito y la tolerancia al riesgo?	Pues cuando se nos presenta esta situación de inmediato también convocamos como junta, para mirar las alternativas que debemos tomar por ejemplo; cuando nos miramos en la presencia del riesgo en la época de invierno, que nos baja la producción ahí nos sentamos como junta para mirar estrategias, que podemos hacer frente a este fenómeno que tenemos y que podemos hacer y qué conclusiones terminar, definimos o decidimos si nos vamos a los predios, hacemos drenaje o que otras alternativas podemos hacer desde la empresa hacia la finca	Audio.	
	¿La organización ha definido una metodología para la gestión de riesgos?	No, no tenemos definido una gestión de riesgos pertinente.	Audio.	
E. Sesgo Organizacion al	¿Cómo impacta la gestión de riesgos las decisiones de la junta directiva?	Impacta en el mejoramiento de la producción ya que si se tomamos en el ejemplo del invierno y tomamos acciones frente a eso de inmediato miramos reflejado q la producción no baja o se mantiene, si de inmediato se hace caso de esos medios de mitigar el riesgo debemos mirar reflejado en un tiempo récord la productividad, o si no debemos someternos a que perdemos producción y baja la cantidad la cual debemos presentar a un proveedor, se debe presentar otras alternativas o incluso sentarnos como organización	Audio.	E El tener presente una supervisión de riesgos es un factor importante para la toma de decisiones y estar preparados para los riesgos, realizando una gestión acorde y abarcando todos los factores que pueden incidir para llevar una buena supervisión que satisfaga y mitigue cada riesgo. Para esto es importante que se tenga presente y se implemente una gestión y una supervisión frente a todos los procesos, iniciando desde la transformación

y evaluar qué medidas se puede tomar de inmediato.

¿Cómo se gestionan los riesgos en las áreas?

Frente a la transformación del producto, el primero que tenemos en la transformación es cuando empezamos a clasificarlo para hacer la transformación, ahí es donde se presenta el primer riesgo que es que necesitamos para este producto de buena calidad, pero si ha habido un fuerte invierno entonces ese grano no será de buena calidad y tendremos un grano seco y ahí no tendremos un volumen que requerimos en esa transformación, nos baja el volumen.

Audio.

¿La organización evita asumir los riesgos?

Claro, evitamos asumir que nos llueva y otra es cuando estamos en la transformación que no nos falle la energía porque en el momento que la energía falla es un riesgo para toda la producción. Y nos preparamos buscando estrategia o buscando alianzas con otras organizaciones, ejemplo cuando el invierno afecta a AFROMUVARAS buscar ayuda de otras organizaciones, Alianza es otra organización que nos facilite este producto de buena calidad para poder sacar en un tiempo récord y poder

Audio.

en donde más se debe tener presentes los riesgos, de acuerdo a lo expresado por la representante legal no responde correctamente las preguntas planteadas, observando así que no se conocen los impactos y no se gestionan los riesgos que se presentan en las diferentes áreas de la asociación. Siendo muy importante que se gestione el riesgo de manera correcta y en todas las áreas para lograr mitigar esos riesgos que se presentan de manera constante como lo son, los cambios climáticos, baja productividad y los productos bajan su calidad, para ello se debe realizar una estrategia para poder disminuir estos factores negativos en la asociación.

entregar esto implica que los costos de producción aumenten, afectando a la clientela ya que tocaría subir el precio haciendo una trazabilidad de costos , porque ya sabemos que toca comprarle a otra organización, toca movilizarme de mi territorio, pagar transporte, alimentación entonces esto en la conversión para vender a l consumidor final toca subirle más el precio, afectan tres factores como lo son. que el producto no sea de buena calidad, Que disminuyan las ventas, Que no compren porque el precio está por encima de lo normal.

¿Qué factores limitan a la organización en la gestión de riesgos?

No responde

Audio.

¿Se promueve la cultura de riesgo en la organización para la toma de decisiones?

Representante legal: No, nosotros no aplicamos una cultura de riesgos.

Audio.

2. Establece estructuras operativas: La organización establece estructuras operativas con el fin de lograr la estrategia y los objetivos de negocio

A. Estructura de la organización y líneas de reporte

¿La organización tiene definido los niveles de responsabilidad de acuerdo a su estructura?

Representante legal: No los tenemos establecidos, lo realizamos dependiendo tiempo de permanencia en la asociación, como por ejemplo si una persona lleva muchos años con nosotros y se ha desempeñado de manera significativa y demuestra compromiso le ascendemos de cargo.

Audio.

Cuando se habla de estructura organizacional se refiere a la forma en que se divide y se coordina el trabajo y como se distribuyen las funciones y responsabilidades de cada personal que hace parte de la asociación, es importante en Afromuvaras establecer los niveles de responsabilidad de acuerdo a la estructura organizacional y que se

¿La estructura de la organización se encuentra alineada con la estrategia y los objetivos de negocio?	No responde	Audio.	encuentre alineada a las estrategias y objetivos que se desea cumplir, (Rr.Hh., 2021) expresa que “La estructura organizacional se diseña y orienta tradicionalmente en
¿Se han delegado los niveles responsables de emitir los reportes periódicos, quiénes son, cuál es la frecuencia y quién es el destinatario?	No responde	Audio.	interdependencia con la estrategia empresarial y los objetivos determinados en la planificación, continuando así el ya mencionado ciclo del proceso administrativo, planificación, organización, dirección y control”. Teniendo en cuenta que en una estructura organizacional se deben asignar áreas de responsabilidad en donde se agrupan tareas que deben realizar cada área, se debe establecer los niveles jerárquicos, es decir, definir los grados de responsabilidad de cada área y asignar a cada personal a cada área dependiendo su responsabilidad,
¿Cuáles son los recursos que se requieren para generar los informes continuos y precisos de la organización?	No responde	Audio.	esto con el fin de una buena distribución en las diferentes áreas para poder obtener una información más organizada tanto del personal como de los recursos que se generen en cada proceso para una buena toma de decisiones, también es un mecanismo para una comunicación más asertiva y que las líneas de comunicación estén
¿Cómo se comunica la administración y la junta directiva, cuál es su frecuencia?	Representante legal: Sí; lo que no es intolerable de una se comunica dentro de la organización.	Audio.	
¿Cuáles son los canales de comunicación que tiene la organización con los colaboradores?	Representante legal: Nos comunicamos por el medio de WhatsApp por medio de un grupo que tenemos con todos los integrantes y de voz a voz cuando nos encontramos en la asociación.	Audio.	

<p>B. Estructuras de Gestión de Riesgos Empresariale s</p>	<p>¿la junta directiva define el rol y la estructura de gobierno de riesgos de la organización?</p>	<p>No responde</p>	<p>Audio.</p>	<p>integradas en la estructura, se establezcan unos canales de comunicación en donde todo el personal se encuentre en condiciones de obtener la información.</p>
	<p>¿Cuántos y cuáles son las áreas que tiene la junta directiva (Comité de Auditoría, Comité de Inversiones y Comité de Compensación)?</p>	<p>Representante legal: En la asociación tenemos comité de compra, comité de gestión, comité de obra social, comité social, comité de jóvenes, y comité de deportes y de transformación.</p>	<p>Audio.</p>	<p><i>Instituto de Auditores Internos del Perú</i>, s. f.-c) expresa que “La gestión de riesgo empresarial es un enfoque de gobierno estructurado y coordinado que abarca toda la empresa con el fin de identificar, cuantificar, responder y vigilar las consecuencias de eventos potenciales. Implementada por la gerencia, la GRE es evaluada por los auditores internos con respecto a su eficacia y eficiencia.”</p>
	<p>¿Los miembros de los Comité que ha designado el Consejo tienen la experiencia y formación para estar en ellos?</p>	<p>Representante legal: No, la mayoría de los integrantes no cuentan con estudios todo se ha aprendiendo acá en la organización</p>	<p>Audio.</p>	<p>Analizando así que en Afromuvaras no se conoce cuál es el rol y la estructura de gobierno de riesgos, se acoplan a las necesidades de los diferentes cargos y comités que se requieran</p>
	<p>¿Los comités que tiene la organización se encuentran alineados con la estructura de la organización?</p>	<p>No responde.</p>	<p>Audio.</p>	<p>y no se encuentran regulados bajo ningún documento o estatuto que lo determine de manera más precisa, la asociación no tiene</p>

	<p>¿Cada área cuenta con un estatuto que regula su funcionamiento (¿número de miembros, principios, responsabilidades, frecuencia de las reuniones y reportes, entre otros?</p> <p>¿La organización tiene un Área de Riesgos?</p> <p>¿La organización cuenta con un director de Riesgos?</p>	<p>Representante legal: Si tenemos estatutos, pero no lo hemos determinado adecuadamente.</p> <p>Representante legal: No tenemos.</p> <p>Representante legal: No lo tenemos.</p>	<p>Audio.</p> <p>Audio.</p> <p>Audio.</p>	<p>estructurado un área de riesgos ni se ha asignado a un responsable que esté al frente de la gestión de riesgos. <i>Instituto de Auditores Internos del Perú</i>, s. f.-c) expresa que “todos en la organización cumplen un rol en el aseguramiento de una exitosa gestión de riesgos para toda la empresa, pero la gerencia es la que tiene la responsabilidad principal para identificar y manejar los riesgos, e implementar la GRE con un enfoque estructurado, consistente y coordinado. El consejo directivo o su equivalente tiene la responsabilidad general de vigilar los riesgos y obtener aseguramiento de que son manejados dentro de un nivel aceptable.”</p>
<p>C. Facultades y responsabilidades</p>	<p>¿La organización tiene definidas las funciones y responsabilidades de sus cargos?</p>	<p>Representante legal: Si tenemos definidas las funciones y las responsabilidades que cada colaborador debe cumplir, pero no las tenemos plasmadas en un manual.</p>	<p>Audio.</p>	<p>la asociación Afromuvaras tiene definidas las responsabilidades y las funciones que debe cumplir cada colaborador pero estas no están estipuladas en un manual de funciones que permita llevar un control adecuado y se definan cuáles son los niveles de</p>

¿Cada unidad de la organización tiene definidas las funciones y responsabilidades?	Representante legal: Cada colaborador sabe cuál es su función y su responsabilidad de cada día.	Audio.	responsabilidad y cuáles son las funciones específicas que cada integrante debe cumplir de acuerdo a su cargo correspondiente, (Huancani, 2020)
¿Se tienen definidos en la organización los niveles responsables de entregar los reportes sobre los resultados de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos?	No responde	Audio.	explica que El Manual de Funciones y Procedimientos es un instrumento administrativo que requiere toda organización, el cual permita el mantenimiento de los recursos y controlar sus actividades, mediante la emisión de lineamientos y políticas de las empresas con relación al giro propio de sus actividades, ya sea a la producción de bienes o de servicios; este documento enfoca principalmente a la administración de los recursos humanos, principal componente de la estructura organizacional, ya que a través del desempeño y aporte cotidiano en el trabajo, permitirá el cumplimiento de objetivos y metas, así también, contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la empresa". De acuerdo a lo anterior es importante que la asociación establezca un manual de funciones y responsabilidades para llevar un orden y una estructura organizacional acorde, para un
¿Cuáles son los reportes que se deben entregar con los avances en la estrategia y el cumplimiento de los objetivos?	No responde	Audio.	de los recursos humanos, principal componente de la estructura organizacional, ya que a través del desempeño y aporte cotidiano en el trabajo, permitirá el cumplimiento de objetivos y metas, así también, contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la empresa". De acuerdo a lo anterior es importante que la asociación establezca un manual de funciones y responsabilidades para llevar un orden y una estructura organizacional acorde, para un
¿Cómo se supervisan las decisiones que contribuyen al cumplimiento de la estrategia?	No responde	Audio.	de los recursos humanos, principal componente de la estructura organizacional, ya que a través del desempeño y aporte cotidiano en el trabajo, permitirá el cumplimiento de objetivos y metas, así también, contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la empresa". De acuerdo a lo anterior es importante que la asociación establezca un manual de funciones y responsabilidades para llevar un orden y una estructura organizacional acorde, para un
¿El director de Riesgos coordina con todas las unidades la gestión de riesgos?	No manejamos un director de gestión de riesgos.	Audio.	de los recursos humanos, principal componente de la estructura organizacional, ya que a través del desempeño y aporte cotidiano en el trabajo, permitirá el cumplimiento de objetivos y metas, así también, contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la empresa". De acuerdo a lo anterior es importante que la asociación establezca un manual de funciones y responsabilidades para llevar un orden y una estructura organizacional acorde, para un
¿El director de Riesgos coordina los programas de formación en gestión de riesgos con los líderes de las unidades?	No.	Audio.	de los recursos humanos, principal componente de la estructura organizacional, ya que a través del desempeño y aporte cotidiano en el trabajo, permitirá el cumplimiento de objetivos y metas, así también, contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la empresa". De acuerdo a lo anterior es importante que la asociación establezca un manual de funciones y responsabilidades para llevar un orden y una estructura organizacional acorde, para un

<p>¿Los colaboradores conocen las normas de conducta que deben cumplir desde su rol?</p>	<p>Si, por ejemplo, el vigilante sabe que él va a vigilar y debe cumplir una norma como llegar a buena hora y recibir lo que le está entregando la empresa en la mañana o en la tarde, debe supervisar, realizar un recorrido para ver cómo está que ha faltado y en la mañana también debe supervisar y al finalizar entregar todo completo, esta conducta se lleva con cada uno de los integrantes.</p>	<p>Audio.</p>	<p>mejor desempeño, una mejor distribución y una buena toma de decisiones.</p>
<p>¿Los colaboradores de la organización conocen los objetivos del negocio y cómo su área contribuye en el cumplimiento de los mismos?</p>	<p>Sí, todos los colaboradores lo conocen, todos aportan un grano para el desarrollo y el crecimiento de la organización, cada integrante es un factor clave en la asociación.</p>	<p>Audio.</p>	
<p>¿Los colaboradores de la organización reciben periódicamente formación en gestión de riesgos para sus áreas y cargos?</p>	<p>Aunque no tenemos una norma frente a eso si se le está comunicación a cada uno los riesgos que ellos tienen como por ejemplo sabemos que el vigilante corre con un gran riesgo de que se le meta alguien a raptar algo de la organización y él debe. Enfrentarse con esa persona y para esto se ha hecho una inducción de que es lo que debe hacer si se enfrenta a esa condición que es lo que él debe hacer como persona y como socio que es de esa organización.</p>	<p>Audio.</p>	
<p>¿Cómo motiva la administración a los colaboradores a adoptar</p>	<p>La primera motivación para ellos es el trato que se les da un trato humano a cada uno, el estar pendientes de que</p>	<p>Audio.</p>	

	la administración de riesgos en cada uno de sus roles?	actividades está haciendo, el estar frecuente visitando, haciendo un acompañamiento o seguimiento en el día a día	
	¿Cuáles son las herramientas y capacitaciones que utiliza la organización para promover la gestión de riesgos en los colaboradores?	No responde	
	¿Las funciones y responsabilidades de los cargos son revisadas y actualizados periódicamente?	No responde	
	¿La organización limita el desarrollo de operaciones, de acuerdo al monto o tipo de operación y según el riesgo que represente?	No responde	
	¿Las áreas cuentan con funciones de revisión y aprobación independientes en sus procesos y para la toma de decisiones?	No responde	
	¿Las decisiones tomadas incluyen el análisis de riesgo?	No responde	
D. Gestión del riesgo	¿La estructura de la organización se ha	No responde	De acuerdo a la gestión de riesgos empresariales se evidencia que la

	empresarial en una entidad en continuo cambio	revisado y actualizado de acuerdo con los cambios del negocio?			representante legal de la asociación no tiene presente que factores impactan frente a un cambio, no responde las preguntas y de tal manera se analiza que no están preparados para los posibles cambios del entorno y desconocen su importancia.
		¿La estrategia y los objetivos de la organización han sido revisados y actualizados con los cambios del negocio?	No responde		
		¿La estrategia, los objetivos y la estructura de la organización se modifican de acuerdo con el enfoque de innovación de la operación?	No responde		
3. Define la cultura deseada: La organización define los comportamientos que caracterizan la cultura a la que aspira la entidad	A. Cultura y comportamientos deseados	¿Cuáles son los valores de la organización?	Bueno, tenemos valores como Respetar la organización y sus miembros, Valores humanos, Amistad, amor, Confianza, Valor a la cultura, no perder la etnia de dónde venimos y muchos más.	Audio.	La asociación tiene presentes los valores más relevantes para tener una buena relación y un mejor desempeño en la asociación, (López, 2023) define que “Los valores de una empresa son el conjunto de principios y creencias que guían a una organización para que esta pueda alcanzar un objetivo concreto”. Es recomendable que los valores presentes en la asociación se encuentren alineados con la misión y visión de la empresa para
		¿Cuál es la cultura de riesgos definida por la organización?	No tenemos una cultura de riesgo.	Audio.	

¿La cultura de riesgos ha sido aprobada por la junta directiva?	No responde	Audio.	alcanzar una cultura organizacional y así poder tener un mejor resultado en alcance de los objetivos, todo el personal debe tener presente cuales y como hacer un correcto uso de los valores organizacionales y conocer cuáles son los comportamientos correctos y cuales no son adoptados en la asociación, ya que se puede evidenciar que en Afromuvaras si se tienen presentes los valores, pero se ha medido el grado de importancia que trae el cumplimiento de estos para un buen desarrollo de los objetivos. Por otro lado, los colaboradores no se encuentran en una capacidad de poder identificar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de las actividades correspondientes, son informados de una manera general y empíricamente, ya que toda la asociación no cuenta con una gestión de riesgos estructurada y adecuada para que todos los colaboradores la tengan presente para poder identificar de manera correcta los riesgos y que los colaboradores sean aportadores en la toma de decisiones de la asociación de acuerdo a los
¿La gestión de riesgos se incluye dentro de las estrategias?	No responde		
¿Cómo la organización promueve sus valores en los colaboradores?	Lo realizamos motivando a colaboradores para en aplicar los valores para lograr nuestros objetivos.		
¿Los colaboradores conocen cuáles son los comportamientos que no serán aceptados y frente a los cuales la administración tiene cero tolerancias?	No responde		
¿Los colaboradores son responsables de identificar, evaluar y gestionar el riesgo en su cargo?	No responde		
¿Los colaboradores han sido formados en cómo identificar, gestionar y reportar los riesgos?	Desde el primer instante que quieran hacer parte de AFROMUVARAS se les da una contextualización de que es AFROMUVARAS y que es lo que está haciendo adentro explicando que hacemos un proceso de transformación con este grano, le presentamos este grano es así y que en este grano tiene un riesgo en la característica de este grano, que para esto necesitamos que sea un grano	Audio.	

		voluminoso, que sea ancho, alargado, entonces ahí le estamos identificando unos principales riesgos básicos para la transformación porque se presentan diferentes riesgos, ya si nos vamos a los riesgos internos de la organización serían por ejemplo el riesgo al entrar a la empresa, por dónde van a entrar para evitar los riesgos personales.		conocimientos adquiridos en la supervisión de los riesgos. Es importante que toda la asociación se encuentre familiarizada sobre los valores y gestión de riesgos.
	¿Las decisiones de los colaboradores consideran el apetito de riesgo definido por la organización?	No responde		
B. El juicio profesional	¿La organización cuenta con la información financiera y no financiera emitida oportunamente en las fechas establecidas para la toma de decisiones?	No responde		Un factor muy importante en toda empresa es el juicio profesional ya que este es de gran importancia para la toma de decisiones frente a los temas administrativos y financieros, desde la alta gerencia se debe participar activamente en los procesos decisivos de la empresa ya que esta es encargada de todos los eventos que este directamente relacionado con la empresa. Cuando se habla de la asociación Afromuvaras se observa que se carece de diferentes aspectos frente a un juicio profesional que cuente con la experiencia y el conocimiento pertinente frente a la toma de decisiones financieras y
	¿El apetito de riesgo ha sido definido y divulgado a los niveles que corresponde para la toma de decisiones?	No responde		
	¿Los miembros de la administración cuentan con la formación y experiencia en la industria para la toma de decisiones?	No todos contamos con estudios previos, pero si conocemos lo suficiente a la asociación para reconocer que le falta y que hay que mejorar.	Audio.	

administrativas y en una buena supervisión de riesgos.

C. Influencia cultural	¿Los colaboradores de la organización han recibido formación para la toma de decisiones en sus cargos a la luz de los valores de la organización y el apetito de riesgos?	No responde
	¿Los colaboradores reciben formación sobre los comportamientos esperados y el cumplimiento de las políticas y procedimientos?	Si lo hacemos.
	¿Las decisiones de riesgos asumidos en las áreas reflejan la cultura de riesgo de la organización?	No responde.
	¿La aversión al riesgo de la organización es el resultado de la cultura de riesgos?	No responde.
	¿El perfil de riesgo de la organización se encuentra alineado con la cultura de riesgo establecida?	No responde.

Audio.

(Villa, 2021) expresa que “La cultura de riesgos en las empresas se define como las normas, procedimientos, políticas e incluso comportamientos de sus colaboradores en su operación cotidiana; ya que estos influyen en los riesgos y la potencial afectación a los resultados de esta”. De acuerdo a lo anterior la representante legal de la asociación Afromuvaras no responde las preguntas relacionadas a la influencia cultura de tal manera que se puede evidenciar que los colaboradores no tiene presente o no se recibe información que sea útil para la toma de decisiones en relación con los valores y el apetito de riesgos, es importante que los colaboradores se encuentren informados ya que ellos son los actores principales que se enfrentan a ciertos riesgos durante el proceso y desarrollo de sus

	<p>¿Los comportamientos de los colaboradores reflejan la cultura definida por el Consejo y la Administración?</p>	<p>Sí; porque es allí donde fluye mucho la comunicación y el seguimiento que le hacemos a estos colaboradores para que todos estemos en un solo contexto se puede decir que un colaborador se siente agradecido, orgullosos de hacer parte y de estar trabajando allí.</p>	<p>Audio.</p>	<p>actividades, de igual manera la organización no ha establecido una cultura de riesgo, por esta razón la organización no se encuentra familiarizada con dicho tema, en consecuencia de esto se omiten diferentes factores que son útiles para una buena toma de decisiones, , ya que la cultura de riesgos según (Montilla, s. f.) “garantiza su continuidad y fortalece el ambiente de control interno, lo que deviene en mayor seguridad en la realización de las operaciones”. cabe resaltar que los colaboradores si se encuentran informados sobre los comportamientos que se espera dentro de la organización y que son importantes para una buena comunicación y relación del equipo de trabajo.</p>
	<p>¿la junta directiva supervisa los resultados de las evaluaciones de la cultura y solicita planes de acción para cerrar las brechas identificadas?</p>	<p>No responde.</p>		<p>La asociación Afromuvaras se evidencia que la junta directiva se encuentra atenta frente a los cumplimientos que de las políticas por parte de la administración para tener presentes los sucesos que se presenten, en la asociación todos</p>
<p>D. Alineación de valores clave, toma de decisiones y comportamientos</p>	<p>¿la junta directiva y la Administración reflejan en su comportamiento la cultura de la organización?</p>	<p>No responde.</p>		

<p>¿la junta directiva supervisa el cumplimiento de las políticas por parte de la Administración?</p>	<p>Sí; porque se le hace un seguimiento, estamos pendiente de ese colaborador de que fue o no fue, entonces ahí nos enteramos que es lo que está pasando en su entorno.</p>	<p>Audio.</p>	<p>los integrantes conocen la misio, visión, y estrategias, ya que es importante para que los colaboradores estén informados sobre lo que se debe cumplir y aporten al crecimiento organizacional, además de resaltar</p>
<p>¿Los niveles intermedios de la organización conocen la misión, visión y estrategia de la organización?</p>	<p>Todos los integrantes tenemos conocimiento de nuestra misión, visión y estrategias que tenemos como organización.</p>	<p>Audio.</p>	<p>que los integrantes de Afromuvaras tienen claro cuáles son las comportamientos esperados y también tienen presentes sus aportes para una toma de decisiones, cabe</p>
<p>¿La visión, misión y valores de la organización cómo se dan a conocer a todos los colaboradores en todos los niveles?</p>	<p>Sí; porque está plasmada en la organización y esto nos ayuda al crecimiento organizacional, y a que se difunda buena información al contexto de ella, porque cuando yo conozco lo que estoy haciendo hablo bien de lo que estoy haciendo o cuando no conozco difamo, entonces la idea es esa de que todos conozcamos y de que este a la luz.</p>	<p>Audio.</p>	<p>mencionar que en este enfoque la asociación se encuentra con diferentes carencias, ya que se desconoce o no se tiene claro los aspectos y no responde algunas preguntas, en consecuencia de esto es recomendable que se realice un estudio y se informen de los temas relacionados en este cuestionario, con el fin de fortalecer los conocimientos y ponerlos en</p>
<p>¿El enfoque de las áreas cómo se encuentra alineado con la misión y visión y estrategia de la organización?</p>	<p>No responde.</p>		<p>marcha para mejor desempeño empresarial. Talent (2021) menciona que “La toma de decisiones empresariales está estrechamente ligada a los valores que se desea transmitir tanto al exterior como a nivel interno.</p>
<p>¿La organización cuenta con protocolos para escalar a los niveles superiores dificultades en el desempeño de los colaboradores, cuáles son?</p>	<p>No responde.</p>		<p>Aunque pueda parecer una obviedad, no todas las empresas</p>

	<p>¿Los objetivos de desempeño se encuentran alineados con la promoción de los valores de la organización, de tal forma que no se promueven conductas que atenten contra dichos valores?</p>	<p>Si, todos tenemos claros cuales son los objetivos que queremos lograr y entendemos que para lograrlos se debe tener unos valores que se alineen con ellos.</p>	<p>Audio.</p>	<p>entienden que tener una lista de valores corporativos no sirve de nada sino los aplicas en cada decisión llevada a cabo.”</p>
	<p>¿Las decisiones de los colaboradores son aprobadas por un nivel superior?</p>	<p>Sí; y hay un proceso de aprobación.</p>		
	<p>¿Los colaboradores tienen claro que espera la organización de su comportamiento?</p>	<p>Sí; claro debe ser un comportamiento adecuado por no decir idóneo frente a la organización, que su comportamiento rece lo que él esté haciendo, que su comportamiento diga que está queriendo el trabajo, que está aportándole al crecimiento territorial y organizacional</p>	<p>Audio.</p>	
<p>E. Evolución de la Cultura</p>	<p>¿La organización ha tenido cambios en cargos estratégicos en los últimos meses que puedan impactar la cultura de la organización?</p>	<p>No responde.</p>		<p>La asociación Afromuvaras al no tener una cultura establecida no se encuentran preparados para identificar qué cambios pueden afectar la cultura, no obstante según la representante legal a la hora de integrar nuevo personal no</p>

<p>¿Se han realizado contrataciones de nuevos colaboradores recientemente y que puedan impactar la cultura de la organización?</p>	<p>No hasta el momento no hemos tenido ese impase, siempre los que se han contratado han sido personas porque quieren el territorio, creen en la organización y quieren apostarle al crecimiento de la organización.</p>	<p>Audio.</p>	<p>afecta a la organización ya que son integrantes del mismo sector y buscan el crecimiento territorial y organizacional, pero no se aplica una supervisión en el transcurso del proceso de aprendizaje, se evidencia que Afromuvaras se ha ido actualizando con el pasar del tiempo y es positivo en la organización para ir mejorando la calidad de los productos sin perder su valor agregado. Por tal razón es importante que la organización establezca una cultura organizacional y se mantenga en constante actualización para que todo el personal se mantenga informado y todos se encuentren encaminados al mismo objetivo de acuerdo a lo anterior Vertel, (2013) define a la evolución de la cultura como “conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones” por lo cual se puede expresar que la asociación Afromuvaras debe estar en contante comunicación con sus</p>
<p>¿Cómo la organización supervisa que los nuevos colaboradores clave en la cultura de la organización, si se han adaptado a la misma?</p>	<p>No responde.</p>	<p>Audio.</p>	
<p>¿Se han implementado cambios operativos que impacten a los colaboradores en la forma de realizar su trabajo?</p>	<p>Sí; se han facilitado cambios, antes transformábamos el producto de manera tradicional o igual como lo seguimos transformando, pero un poco más tecnificado, un poquito más avanzado hemos modificado esa parte, pero aún no perdemos lo ancestral, eso es la patente entonces la debemos conservar. no hay certificación del Invima</p>	<p>Audio.</p>	
<p>¿El apetito de riesgo de la organización ha cambiado?</p>	<p>No responde.</p>	<p>Audio.</p>	
<p>¿Se han implementado nuevas tecnologías que afecten el desempeño de la organización?</p>	<p>Si, con el pasar del tiempo nos hemos ido actualizando con las nuevas tecnologías, pero sin perder nuestro valor agregado como lo es lo ancestral y tradicional.</p>	<p>Audio.</p>	

integrantes para así mantener una relación laboral adecuada.

4. Demuestra compromiso con los valores clave: La organización demuestra su compromiso con los valores clave de la entidad

A. Trasladar los valores clave a toda la organización

¿Los colaboradores que ingresan a la organización reciben formación en los valores de la organización y su aplicación en el cargo asignado?

Si lo hacemos, para que los colaboradores estén informados desde el principio para no tener percances a futuro por una mala comunicación.

Audio.

En la asociación todo el personal se encuentra informado de los valores que se han establecido como asociación, desde el momento que ingresan a la asociación ya que estos son importantes para un buen desempeño y relación entre todo el equipo, de igual manera desde la alta dirección se ven reflejados en sus comportamientos y es un ejemplo que se debe transmitir desde su cargo a todos los colaboradores, también se puede evidenciar que aun teniendo claros los valores, pero no se realizan programas o no se Promocionan de manera más constante para que el personal se encuentre actualizado e informado de manera más continua, la representante legal expresa que se

¿La alta dirección y la administración refleja en su comportamiento los valores de la organización y la cultura?

Es un deber de toda la empresa.

Audio.

¿Cuáles son los programas de promoción de los valores de la organización a todos los niveles implementados en el último año?

No responde.

	<p>¿Cómo la organización genera espacios para conocer la opinión de los colaboradores, tanto del riesgo como del ambiente laboral y las oportunidades de mejora (reuniones informales, entrevistas, encuestas anónimas)?</p>	<p>Se lo hace por medio de reuniones donde escucho y me escuchan, porque es ahí donde si se le hace una pregunta al colaborador él hace su descarga, el responde frente a lo que está pasando, frente a lo que se le está acusando o lo que él ha escuchado o sabe, en pocas ocasiones se le manda una nota por escrito.</p>	<p>Audio.</p>	<p>realizan reuniones en donde se tiene presente las apreciaciones de los colaboradores por lo cual es favorable realizar este tipo de encuentros y que en estos espacios se refuerce el tema de los valores organizacionales y se cree una conciencia de se vinculen herramientas para transmitir de manera más dinámica la importancia de los valores en la organización, ya que los valores son muy importantes en el desarrollo de los objetivos y las estrategias que se esperan lograr, de acuerdo a esto Gimeno, (2021) menciona que Transmitir los valores de la empresa de forma sistemática y estratégica, con mensajes claros y canales efectivos debe ser una de las principales políticas de comunicación interna de las organizaciones. Solo cuando los empleados tienen total conocimiento de los valores, pueden apropiarse de ellos, identificarse con la compañía y comprometerse genuinamente con los objetivos.</p>
	<p>¿Cuáles son las herramientas que utiliza la organización para crear conciencia en sus colaboradores de los valores (intranet, mensajes de correo, publicaciones en sus equipos de cómputo, concursos, entre otros)?</p>	<p>No responde.</p>		<p>Montilla (s. f.) expresa que “La cultura de gestión de riesgos resulta esencial dentro de las</p>
<p>B. Adopción de una cultura</p>	<p>¿la junta directiva y la administración promueven la conciencia</p>	<p>No responde.</p>		<p>Montilla (s. f.) expresa que “La cultura de gestión de riesgos resulta esencial dentro de las</p>

consciente del riesgo	del riesgo para la toma de decisiones con su ejemplo?	No responde.	empresas, pues garantiza su continuidad y fortalece el ambiente de control interno, lo que deviene en mayor seguridad en la realización de las operaciones. Por otra parte, su omisión puede acarrear consecuencias como fraudes en el efectivo o en los inventarios, pérdidas que terminen en la liquidación de la compañía, o procesos jurídicos que involucren a la alta gerencia.” En la asociación Afromuvaras no se ha adoptado una cultura de riesgos, por tal razón la representante legal entrevistada no responde las preguntas relacionadas con el enfoque de adopción de una cultura del riesgo, de acuerdo a esto es importante que se mantengan informados y se relaciones con el tema para poder obtener un mejor desempeño y se implemente una cultura de riesgos de acuerdo a las polémicas presentes dentro y fuera de la organización para estar preparados y actualizados frente a los riesgos y consecuencias que trae consigo.
	¿Se involucra a los colaboradores en la definición de la estrategia, los objetivos de negocio y la identificación de riesgos asociados a cada uno?	No responde.	
	¿La organización tiene políticas de denuncias y de no represalias a los colaboradores?	No responde.	
	¿La administración promueve el cumplimiento de las políticas, procedimientos y controles definidos?	Hacemos un llamado de atención, si no aplicado convocamos a reunión y dialogamos lo que está pasando. Audio.	
	¿Las acciones que atentan contra los valores de la organización son castigadas?	No responde.	
	¿El programa de incentivos de la organización reconoce el cumplimiento de los valores en el desempeño?	No responde.	
	¿Las decisiones de la organización tiene un análisis de riesgo previo a		

	su aprobación, y las mismas se documentan?	
	¿Periódicamente se revisan y actualizan los riesgos de la organización con la participación de los colaboradores?	No responde.
	¿Cómo los colaboradores conocen cuál es su responsabilidad en el cargo que ejercen frente a la gestión del riesgo?	No responde.
C. Refuerza la asunción de responsabilidades	¿la junta directiva y la Administración hacen cumplir las políticas de la organización?	No responde.
	¿Los colaboradores tienen ejemplos claros de cómo se deben tomar las decisiones en sus áreas a la luz de la gestión de riesgos?	No responde.
	¿Los objetivos de desempeño individual se encuentran alineados con los objetivos de negocio?	No responde.
	¿La Administración toma acciones correctivas disciplinarias frente a comportamientos que reflejan el incumplimiento de las	No responde.

Vilà, (2015) define que cuando se habla de asunción de responsabilidades hace referencia a “asumir mayor protagonismo” (lo contrario del “victimismo”) y “dar un paso adelante” frente la asunción de nuevos roles o funciones que hasta ahora el colaborador no hacía; también implica orientarse a la solución tomando determinada iniciativa que aporte valor o resuelva algún problema; o sea, se trata de “enfocarse en la acción para conseguir algo que no tenemos y que es necesario” y dejar atrás las excusas. La representante legal no responde las preguntas correspondientes de tal manera es necesario que se realice un estudio pertinente de acuerdo a la asunción

normas por parte de los colaboradores?

D.	Asunción de responsabilidades propias	¿Las evaluaciones de desempeño consideran el cumplimiento de los valores y las conductas esperadas?	No responde.
		¿la junta directiva evalúa el desempeño de la alta dirección y los Comités de apoyo?	No responde.
		¿Los miembros la junta directiva evalúan su desempeño frente a la gestión de riesgos?	No responde.
E.	Mantener la comunicación abierta y exenta de represalias	¿La gestión de riesgos se incluye como una responsabilidad dentro de los manuales de funciones y	No.

de responsabilidades que se debe llevar desde la alta gerencia hasta sus colaboradores para obtener un mayor desempeño en las diferentes áreas presentes que cada acción y comportamiento se encuentre alineado a sus objetivos.

En la asociación Afromuvaras no se realizan evaluaciones frente a los desempeños tanto en el cumplimiento de valores ni a la alta dirección, es recomendable que se realice una correcta evaluación para medir el grado de responsabilidad que tiene cada integrante frente al cumplimiento y desempeño se espera como asociación de acuerdo a lo anterior (*Monografías Plus, s. f.-b*) afirma que la asunción de la responsabilidad social se muestra como una herramienta de gestión fundamental, ya que la empresa adquiere legitimidad social, cuestión ésta fundamental para que una empresa perdure en el futuro.

Pursell (2023) define que “Sin comunicación habrá esfuerzos aislados, una falta de compromiso y áreas desarticuladas que vayan en contra de los valores de la organización. Por eso es

responsabilidades de los colaboradores?

¿Los colaboradores reciben información actualizada sobre los cambios en los riesgos de la organización y el perfil de riesgos?

No responde.

¿Se comunica a los colaboradores los comportamientos que no son tolerados frente a los valores de la organización?

Sí; lo que no es intolerable de una se comunica dentro de la organización

Audio.

¿la junta directiva recibe información oportuna sobre la gestión de riesgos en la organización, para su correspondiente evaluación?

No responde.

¿Cuáles son los canales de comunicación que tiene la organización para recibir las preguntas e inquietudes de los colaboradores sobre riesgos?

Nosotros nos comunicamos a través de WhatsApp y correos electrónicos y también de vos.

Audio.

importante implementar una comunicación interna eficiente, la cual contemple las estrategias y canales de retroalimentación con los empleados, mediante las cuales se les informe sobre los avances, desarrollos y cambios de la compañía y se les haga partícipes de los logros y transformaciones”. De acuerdo a las preguntas anteriores del primer componente la representante legal expreso que la asociación no tiene definido una estructura de gestión de riesgos, de tan manera que no se ha incluido como una responsabilidad en los manuales de funciones, además, las asociación tampoco cuenta con manuales de funciones, de igual manera los colaboradores no reciben información frente a estos aspectos, por lo cual se aclara que la representante legal no se encuentra en condiciones de responder preguntas relacionadas con el enfoque correspondiente.

	<p>¿La organización prohíbe expresamente en el Código de Ética las represalias para los colaboradores que informan cualquier desviación en la conducta de sus compañeros o frente al apetito de riesgo de la organización?</p>	No lo tenemos claro.	
<p>F. Responder ante conductas inadecuadas e incumplimiento de los valores clave</p>	<p>¿Para los colaboradores que tomen represalias contra sus compañeros por reportar cualquier desviación, se inicia un proceso disciplinario?</p>	No.	
	<p>¿Cuáles han sido las acciones que la organización ha tomado con los colaboradores que han sido identificados incumpliendo los valores o el apetito de riesgo de la organización?</p>	No responde.	<p>Villaécija, (2018) el incumplimiento de un código ético que no ha sido negociado con la representación legal de los trabajadores no puede justificar un despido disciplinario basado en nuevos tipos sancionables, ya que los Convenios Colectivos actúan como normas complementarias en materia de despidos y deben tenerse en cuenta a efectos de determinación de las causas de despido. Es importante que en la asociación Afromuvaras se establezca un código de ética para</p>
	<p>¿Cuántos procesos disciplinarios se encuentran en curso por acciones de incumplimiento de los colaboradores frente a los valores?</p>	No responde.	

¿Cómo califican los colaboradores las acciones disciplinarias de la organización frente al incumplimiento de los valores clave de la organización?

No responde.

¿Cuál fue el último reporte que recibió la junta directiva frente a las conductas inadecuadas e incumplimiento de los valores clave?

No responde.

5. Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados: La organización se encuentra comprometida en tener capital humano que esté alineado con la estrategia y los objetivos de negocio

A. gestión por competencias

¿Cuáles son los cargos clave para el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de la organización?

Todos los cargos son importantes, ninguno supera más al otro porque cada uno cumple una función importante dentro de la organización. Pero frente a eso resaltaría la parte jurídica, porque si en una empresa si lo jurídico no está al día no hay empresa, entonces es el representante legal quien hace esa función de jurídico y de estar pendiente de que este la organización al día en la parte jurídica.

Audio.

¿La organización tiene definido el perfil y las

No lo tenemos.

que se pueda responder ante las conductas inadecuadas de los colaboradores en el incumplimiento de los valores que son claves en el desarrollo de los objetivos de una manera correcta, cada acción no permitida debe estar estipulada en el código de ética y debe tener su respectiva sanción para así actuar de acuerdo a lo establecido ya que sin este código las represalias que se toman pueden perjudicar a la organización por no tenerlas soportadas y actuar sin previo conocimiento.

(Chain, 2023) define que la gestión por competencias parte del "análisis de las habilidades, actitudes, conocimientos y conductas que hace posible definir un puesto de trabajo y evaluar los resultados del desempeño de quien lo ocupa". Para Afromuvaras de acuerdo a lo expresado por la representante legal todos los cargos de la asociación son claves para el buen funcionamiento de la asociación, ya que todos cumplen un papel importante en el desarrollo de los objetivos y estrategias para un óptimo resultado aun así resalta que es

competencias de cada cargo clave en el cumplimiento de la estrategia?

¿la junta directiva define las competencias,

conocimientos y experiencia del director en la gestión de riesgo empresarial?

¿Cada cargo tiene definidas las responsabilidades? Si las tenemos presentes, pero no están definidas en un documento. Audio.

¿Periódicamente se evalúa el desempeño de los cargos por el nivel superior y en el caso del director, el mismo es evaluado por la junta directiva?

¿Todas las evaluaciones de desempeño tienen un plan de acción para mejorar en aquellos campos que no se cumplieron o en los cuales el colaborador debe trabajar?

importante mantener a la asociación actualizada frente a lo jurídico para que esta pueda mantener legalmente su funcionamiento, aun así se puede definir que en la asociación no se ha definido un perfil y competencias claves frente a cumplimiento de las estrategias, todos los integrantes tienen presentes sus responsabilidades, de acuerdo a sus conocimientos y la experiencia adquirida a lo largo del desarrollo de su cargo, aun así y ya expresado anteriormente estas responsabilidades no se han establecido en manuales de funciones y responsabilidades, no se realizan evaluaciones del desempeño de los integrantes de la junta y no se toma planes de acción frente a esto, es recomendable que se realice un análisis de sus habilidades y conductas, para estar enterados del grado de compromiso que tienen en el cumplimiento de las estrategias y objetivos que se desea alcanzar en

	¿Las evaluaciones de desempeño incluyen los resultados frente al cumplimiento de los objetivos, visión y misión de la organización?				la asociación, de esta manera mantener un personal idóneo y entregado a la organización.
B.	Atraer, desarrollar y retener profesionales	¿La organización cuenta con políticas de selección, promoción interna e incentivos, entre otras?	No.	Audio.	Sodexo, (2023) es necesario detectar los talentos de cada empleado e identificar las características vitales para el éxito de la organización. Valorar a los empleados y atraer candidatos en base a estos talentos y características, ayudará a la organización a alcanzar sus metas y construir la cultura que desea en el futuro. Es importante que la asociación se encuentre capacitada a la hora de integrar nuevo personal para brindarles un conocimiento previo y estén comprometidos en el crecimiento de la asociación, para esto la asociación debe crear un plan de acción para la integración de un nuevo personal y una evaluación del personal antiguo para retener los mejores talentos que sean útiles en el cumplimiento de lo esperado dentro de la asociación.
		¿Los procesos de selección evalúan en los candidatos, su adaptación a la cultura de riesgo, así como las conductas esperadas y las no toleradas?	No responde.		
		¿Los colaboradores vinculados a la organización se ajustan a la cultura de riesgo y las conductas esperadas?	No responde.		
		¿Cuál es el plan de formación de la organización para los colaboradores en gestión de riesgos y responsabilidades asignadas a su cargo?	No responde.		

- ¿Cómo la organización promueve las conductas esperadas de los colaboradores en cada nivel? No responde.
- ¿El plan de formación de la organización promueve el autoestudio de cada colaborador en gestión de riesgos? No responde.
- ¿La organización ha designado cargos responsables de acompañar y orientar la formación de los colaboradores? No responde.
- ¿La organización evalúa el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de gestión de riesgos en el cumplimiento de los objetivos? No responde.
- ¿Los colaboradores de la organización pueden rotar entre áreas y se les ofrecen oportunidades de crecimiento? Si los colaboradores se pueden rotar entre áreas y apoyarse entre sí. Audio.
- ¿Cuál es el plan de incentivos que tiene la organización para retener los mejores talentos? No responde.

	¿La organización tiene incentivos frente a la gestión de riesgos de los colaboradores o los resultados de los indicadores de riesgos?	No responde.	
	¿Cuál es el plan de incentivos que tiene la organización para los resultados en el cumplimiento de los objetivos?	No responde.	
C. Recompensar el desempeño	¿Cuáles son los riesgos que la organización ha identificado dentro del plan de incentivos y cómo se mitigan?	No responde.	La representante legal a quien se le realizó la entrevista no responde las preguntas relacionadas al enfoque C el cual hace referencia a Recompensar el desempeño, deduciendo así que no se realizan estas actividades en la asociación.
	¿Es política de la organización que los colaboradores que no cumplen con las normas de la organización, no reciben ningún tipo de recompensa ni de promoción interna?	No responde.	
	¿Cuál es el plan de recompensas monetarias para los colaboradores que tiene la organización?	No responde.	

	¿Quién evalúa si los objetivos y metas de la organización son realistas y se pueden cumplir?	No responde.		
	¿Los objetivos y metas generan conflictos entre las diferentes áreas?	No, todos sabemos nuestros objetivos y trabajamos para cumplirlos en equipo.	Audio.	
	¿Se han identificado los riesgos de fraude que pueden generar el cumplimiento de los objetivos y se han implementado acciones para su mitigación?	Si se han implementado acciones, por ejemplo, el año culminante se nos presentó un riesgo de producción, donde fue que se nos metieron a robar, entonces nos vimos en la necesidad de cambiar el vigilante, pero al nuevo se le dio herramientas porque el anterior no las tenía entonces, planteamos una estrategia colocamos unas cámaras y al que ingreso se le dio herramientas de protección para el estar allá más tranquilo y “seguro”. Nos hubiera ayudado en ese caso, si ese riesgo lo hubiésemos establecido en un estatuto, si hubiera estado asegurado entonces la perdida que se hubo por medio del seguro se había podido recuperar si hubiese estado plasmado en un documento, pero como no estaba fue algo que se dijo, pero no se cumplió y paso, entonces nos afectó.	Audio.	
D. Abordar la presión	¿la junta directiva y la administración ajustan las metas y responsabilidades	No responde.	La representante legal de la asociación no responde las siguientes preguntas, razón por la	

	ante cambios externos o nuevos desafíos para la organización?	
	¿La retribución de los colaboradores se encuentra alineada con los comportamientos esperados?	No responde.
	¿La organización tiene un plan de contingencia para asignar las responsabilidades en gestión de riesgo empresarial?	No responde.
	¿Se tiene un plan de sucesión para los principales directivos?	No.
	¿Se ha diseñado un plan de formación para los candidatos a la sucesión, para asumir su nuevo papel?	No responde.
E.	Preparación de la sucesión	¿Cada cuánto se revisa y actualiza el plan de sucesión?
		No responde.

cual se puede deducir que no tiene previo conocimiento de dichos temas y no se han implementado en la asociación, para lo cual es necesario que se realice un estudio adecuado de este enfoque y se evalúe el grado de importancia en el desarrollo de las actividades y la evaluación de las funciones del personal para un buen desempeño y cumplimiento de metas y objetivos.

M., A. (2019) expresa que “Los planes de sucesión son un conjunto de medidas encaminadas a favorecer la gestión del cambio a un nuevo directivo o equipo”.

Segundo componente: estrategia y establecimiento de objetivos

Instrucciones: El siguiente Checklist tiene preguntas asociadas sobre cada uno de los principios relacionados al segundo componente, y por tanto las mismas hacen referencia a los puntos de enfoque.

Tabla 2. Componente: ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Principio	Puntos de Enfoque	Pregunta	Entrevistado	Evidencia	Observaciones
6. Analiza el Contexto Empresarial: La organización considera los efectos potenciales del contexto empresarial sobre el perfil de riesgo.	A. Entendiendo el contexto empresarial	¿La organización cuenta con la estructura operativa para la definición de los objetivos estratégicos?	la organización no cuenta con una estructura operativa definida para los desarrollar objetivos estratégicos	Audio.	para Guillermo W (2020) El entorno empresarial es el conjunto de factores que influyen en la actividad de una compañía. Pueden tener un origen interno o externo y son de distinta naturaleza, además este engloba entonces a todas las variables que pueden afectar directa o indirectamente a la organización y respecto a lo cual debe desenvolverse. teniendo en cuenta el punto de vista del autor y las respuestas obstinadas por la representante legal se puede observar que la organización Afromuvaras cuenta con muchas falencias en su contexto empresarial debido a que la asociación no tiene definida una estrategia para desarrollo de sus objetivos ya sean a corto o largo plazo, aunque se puede tomar un breve
		¿Los objetivos del negocio reflejan el desarrollo de la estrategia?	Sí, claro que se ven reflejados.	Audio.	
		¿Con los objetivos del negocio se han identificado los riesgos?	Si, se encuentran presenten en el cultivo y la producción.	Audio.	
		¿La organización ha desarrollado talleres para comprender los riesgos estratégicos en diferentes niveles?	reuniones donde hay charlas de producción, analizamos el producto y la fase de producción.	Audio.	
		¿La estrategia de la organización se encuentra alineada con la misión?	Si.	Audio.	
¿La estrategia de la organización se	Si.	Audio.			

encuentra alineada con la visión?	En efecto.	Audio.	desconocimiento de parte de la señora entrevistada por la falta de conocimiento técnico sobre las preguntas. por otro lado se puede observar que no se ,llevan reuniones específicas para comprender los riesgos, se elabora charlas dinámicas para hablar de la organización y de los factores que puedan o no afectar de manera interna o externa la naturaleza del contexto empresarial esto conlleva a que la organización a pesar de sus valores y su misión van encaminada a cumplir con los objetivos propuestos de la misma esta cuenta con un gran inconveniente frente a las demás empresas o asociaciones que se dedican a la transformación del cacao su desventaja se base en la industrialización como tal. Cabe de mencionar, que los riegos que tiene la empresa en su entorno son los que se presentan por los cambios climáticos que se dan en la región, además el difícil acceso a zona donde se encuentra ubicada la planta física de
¿La estrategia de la organización se encuentra alineada con los valores de la organización?	En efecto.	Audio.	
¿Existe el riesgo de nuevos competidores que impacten a la organización, cuáles son?	Tenemos ya competidores, hay otras asociaciones que se dedican a lo mismo.	Audio.	
¿Existe el riesgo de nuevos productos en la industria que hagan obsoletos los de la organización?	Si más que todo con la mejor elaboración que tienen otras organizaciones a nivel industrial	Audio.	
¿La organización cumple con las regulaciones de cada una de las geografías en donde tiene presencia?	No responde.		
¿Cuáles son los riesgos externos que pueden impactar la estrategia de la organización?	Como ya lo habíamos dicho antes un factor que afecta siempre es el cambio climático.	Audio.	
¿La infraestructura tecnológica de la organización permite cumplir con los cambios en la industria?	Nos hemos venido actualizando poco a poco pero aún no contamos una infraestructura adecuada.	Audio.	

	¿El contexto en el cual la organización desarrolla su negocio se considera para definir el impacto en el perfil de riesgo?	sí es considerado; aunque el perfil de riesgo de nuestra organización no es medido con herramientas necesarias.	Audio.	Fromuvaras estas representan una desventaja en términos de distribución, comercialización. etc. del producto final.
	¿Qué puede impedir que la organización cumpla con sus objetivos?	Un riesgo muy grande es la violencia que se presenta mucho en la región y estamos a la expectativa de los peligros que se pueden generar a diario frente a eso.	Audio.	
B. El entorno externo y las partes interesadas	¿Cuáles son los factores políticos de cada geografía que impactan a la organización?	los factores políticos no los afectan geográficamente porque no trabajamos con políticos ni alcaldías lo hacemos como municipio.		Según el economista Paulo Nunes (2016) el entorno externo designa todo conjunto de variables a la organización pero que la influyen, directa o indirectamente y también puede ser influida por ella. En el entorno externo, incluye el contexto económico, tecnológico, sociocultural, político-legal, por ende, se puede observar que la asociación puede ser influida por factores externos debido a que en la actualidad no cuenta con un apoyo político en la región esto puede estar generando que AFROMUVARAS, pierda oportunidades sociopolíticas o de partes interesadas, también
	¿La regulación de cada geografía en donde la organización tiene presencia cambia frecuentemente o es estable?	No responde.		
	¿Se vislumbran cambios importantes en la regulación de la industria?	somos distantes a cambios de la industria.	Audio.	
	¿Cuáles son los cambios tributarios que puede tener la industria?	No responde.		
	¿La industria puede tener restricciones comerciales?	Si por falta de registro Invima.	Audio.	

¿La tendencia de los consumidores ha cambiado por nuevas tecnologías?	pues de nuestro segmento de clientes no, pero presentamos problemas a la hora de llevar el producto a nuevos mercados	Audio.	se puede deducir que un factor muy importante que afecta a la directamente la competitividad es la es no estar a la vanguardia con innovación o evolución que presenta la industria además de no tener permiso del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). son muchas dificultades que se presentan para que el producto final llegue aun mayor apogeo en el mercado generando un impacto significativo en la comunidad en general. Se resalta que los establecimientos de estrategias para cumplir los objetivos que son de suma importancia para prevenir riesgos en el trabajo elaborado. por otro lado, los resultados de instrumentos en modelo de la organización, han funcionado debido a que han crecido sin ayuda de créditos bancarios generando una cultura auto sostenible, aunque es muy bueno se pierde la oportunidad de un socio estratégico que pueda brindar apalancamiento, Maquinaria, Mano Especializada para fortalecer el negocio.
¿Los cambios en la demografía impactan las operaciones de la organización?	sí se puede ver afectada la producción y el trabajo de todo n mes	Audio.	
¿La organización ha estado expuesta a la materialización de riesgos reputaciones?	No.	Audio.	
¿Los mercados donde opera la organización tienen una alta fluctuación monetaria?	Si, y en la región se tiene más empresas dedicadas a lo mismo entonces debemos estar actualizados de cuáles son los cambios que se presentan a diario.	Audio.	
¿Se ha considerado el impacto de un menor crecimiento del PIB en los ingresos de la organización?	No responde.		
¿La organización prevé tener créditos para apalancamiento, considerando un incremento en las tasas de interés?	en instituciones y con las organizaciones nacionales e internacionales sí, pero frente como créditos con los bancos no, nosotros recibimos ayudas o proyectos, por el momento estamos tratando de crecer con lo que tenemos para ser auto sostenibles.	Audio.	
¿Se ha considerado cómo las catástrofes	Son los principales factores que nos impactan.	Audio.	

naturales impactarían la operación?

<p>C. El entorno interno y las partes interesadas</p>	<p>¿La organización cuenta con los recursos financieros para el cumplimiento de sus objetivos?</p>	<p>Si, somos una entidad auto sostenible y contamos con el capital necesario para defendernos.</p>	<p>Audio.</p>	<p>Un artículo publicado por el portal de negocios Conexiones Esan (2016) define el Entorno de control como; " todos los elementos o fuerzas internas que influyen en ella, como son los incentivos, el clima organizacional, el liderazgo, el cumplimiento de normas y valores, etc." Son Muchos los factores internos que afectan a el desarrollo de estrategias y el cumplimiento de los objetivos el primer lugar la representante legal dan entender que las instalaciones con las que cuenta la Asociación son las necesarias para suplir las demandas de su comprobador o posibles clientes pero que las adecuaciones no cuentas con las tecnologías adecuadas a la vanguardia actual elaboran sus actividades de manera empírica y artesanal. cabe de resaltar que estas madres cabeza de hogar han adquirido habilidades técnicas para mejorar su labor en la comunidad. por otro lado,</p>
	<p>¿Las instalaciones de la organización cumplen con los requisitos para el desarrollo de la estrategia, tanto en capacidad instalada como en adecuaciones físicas?</p>	<p>Pues las adecuaciones cumplen con la cantidad de producto que es requerida por el cliente o comprador, en cuento las instalaciones no son las mejores, pero podemos trabajar y suplir las demandas.</p>		
	<p>¿La organización cuenta con los registros de propiedad intelectual?</p>	<p>si se cuenta con una patente.</p>	<p>Audio.</p>	
	<p>¿La tecnología implementada por la organización cumple con los nuevos avances de la industria o es obsoleta?</p>	<p>la tecnología es obsoleta trabajamos con algunos implementos tecnológicos, pero son antiguos.</p>	<p>Audio.</p>	
	<p>¿El personal de la organización tienen las habilidades para el desarrollo de nuevos procesos, para el</p>	<p>todas las personas que se encuentra relacionado con el desarrollo final del producto cuenta con habilidades empíricas basadas en la experiencia que hacen cumplir la estrategia, pero los procesos que realizamos son</p>	<p>Audio.</p>	

cumplimiento de la estrategia?	obtenidos de manera ancestral por nuestros antepasados no se implementas nuevos		la organización no cuenta con un sistema establecido para actualizar sus políticas frente a
¿El personal de la organización se ha adaptado a la cultura de gestión de riesgos?	No se define una cultura de gestión de riesgo	Audio.	nuevas estrategias que puedan ocurrir además la falta de capacitaciones y orientaciones a los colaboradores pueden
¿El personal cuenta con el conocimiento y formación actualizados para el desarrollo de los procesos?	formación más que todo empírica, algunas compañeras cuentas con técnicos de la cena o politécnico	Audio.	afectar el enfoque de los objetivos.
¿Las políticas y procedimientos de la organización han sido actualizados con los cambios generados por los objetivos estratégicos?	no las actualizamos.	Audio.	
¿El personal de la organización ha sido capacitado en las nuevas políticas y procedimientos generados por la nueva estrategia?	No.	Audio.	
¿Los colaboradores de la organización han sido capacitados en los cambios de las políticas y procedimientos, dada la nueva estrategia?	No responde.		

D. Efectos del contexto empresarial al perfil de riesgo	¿La organización tiene históricos sobre el desempeño de su perfil de riesgo en el pasado?	No responde.
	¿La organización conoce cuáles son las tendencias actuales frente a su perfil de riesgo?	No responde.
	¿La organización ha establecido hacia el futuro cuál es el perfil de riesgo que espera?	No responde.
	¿Los análisis del contexto empresarial han sido incluidos dentro de la definición de la estrategia?	No responde.
	¿La organización conoce los cambios que debe hacer para ajustar su perfil de riesgo a lo esperado, frente a los efectos del contexto empresarial?	No responde.
	¿Los cambios en la normatividad son incluidas dentro del análisis del perfil de riesgo?	No responde.
	¿Los cambios de los consumidores son	No responde.

<p>7. Define el apetito al riesgo: La organización define el apetito al riesgo en el contexto de la creación, preservación y materialización del valor.</p>	<p>A. Aplicación del apetito al riesgo</p>	<p>incluidos dentro de su perfil de riesgo?</p> <p>¿La dirección comprende el apetito de riesgos partiendo de la visión, misión y estrategia de la organización?</p>	no conocemos el apetito al riesgo.	<p>Audio.</p> <p>En este Enfoque se puede observar que la representante se abstuvo de responder por la falta de conocimiento del concepto apetito al riesgo. por ende, la ISO 31000, define el apetito de riesgo de las organizaciones se define como la exposición de riesgo que la organización está dispuesta a asumir. Este nivel de riesgo permisible es particular de cada organización y debería estar en una declaración para tenerlo siempre presente en la gestión de riesgos, especialmente en la etapa de evaluación y análisis.</p>	
		<p>¿La gestión de riesgo ha sido integrada para la definición del plan estratégico?</p>	No responde.		
		<p>¿El apetito de riesgo ha sido alineado con las proyecciones de la organización?</p>	No responde.		
		<p>¿Los nuevos riesgos a los cuales se encuentra expuesta la organización han sido incluidos dentro del apetito de riesgos?</p>	No responde.		
		<p>¿El apetito de riesgo refleja la cultura de la organización?</p>	No responde.		
		<p>¿Los objetivos estratégicos se definen dentro del apetito de riesgo?</p>	No responde.		
		<p>B. Definición del apetito al riesgo</p>	<p>¿El Consejo y la Administración conocen los pro y contra del apetito de</p>		No responde.

riesgo de la
organización?

¿La organización tiene definida la metodología para determinar el apetito de riesgos? No responde.

¿La definición del apetito de riesgos incluye a las partes interesadas? No responde.

¿El apetito de riesgos es revisado periódicamente, considerando las situaciones emergentes? No responde.

¿Se han definido los términos y/o el lenguaje en común para hablar de apetito de riesgo, facilitando su divulgación al interior de la organización? No responde.

¿El apetito de riesgos tiene establecidos los límites y/o rangos dentro de los cuales la organización debe tomar las decisiones? No responde.

	¿La organización ha establecido los parámetros que permiten cumplir con el apetito de riesgos dentro de los objetivos de cada proceso?	No responde.
	¿Los objetivos por proceso se encuentran alineados con el apetito de riesgo, estando dentro de los límites establecidos?	No responde.
	¿La organización ha establecido su perfil de riesgo?	No responde.
	¿Cuál es la capacidad de riesgo que tiene la organización, es decir cuál es el nivel máximo de riesgo que se puede asumir en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de negocio?	No responde.
	¿Cuál es el nivel de madurez de la gestión del riesgo empresarial?	No responde.
C. Articular el apetito al Riesgo	¿El apetito de riesgo es aprobado por el Consejo?	No responde
	¿La organización cuenta con categorías	No responde

de riesgo alineadas con el apetito de riesgos?

¿El apetito de riesgos se comunica únicamente a los niveles clave y responsables de la toma de decisiones? No responde.

D. Uso del apetito al riesgo

¿La estrategia definida incluye la definición de los objetivos? No responde.

¿Los objetivos de la organización han considerado el apetito? No responde.

¿Las decisiones de la organización se toman a la luz del apetito de riesgos? No responde.

¿La tolerancia al apetito es implementado en la estrategia y la definición de los objetivos? No responde.

¿La organización ha implementado indicadores para monitorear el apetito al riesgo? No responde.

8. Evalúa estrategias alternativas: La organización

A. importancia de alinear la estrategia

La organización cuenta con una estrategia aprobada?

No responde.

Para el componente de Estrategias y cumplimiento de los objetivos es muy importante tener presentes estrategias alternativas y se puede observar

evalúa las estrategias alternativas y el impacto potencial en el perfil de riesgo.

- ¿Dónde se tienen documentada y aprobada la estrategia de la organización? No responde.
- ¿La organización verifica que la estrategia contribuya al cumplimiento de la misión y la visión? No responde.
- ¿La organización conoce el riesgo reputaciones al que estaría expuesta si su estrategia no se alinea con el apetito? No responde.
- ¿La organización conoce el impacto de desarrollar una estrategia que no está alineada al apetito de riesgos, así genere más ingresos? No responde.
- ¿Periódicamente se hace seguimiento al comportamiento de la estrategia frente al apetito? No responde.
- ¿Se tienen establecidos indicadores para la estrategia? No responde.
- ¿El plan de negocio está alineado con el apetito? No responde.

que en AFROMUVARAS no tienen presentes nuevas alternativas que puedan impactar de manera significativa, por ende, Reina, (s, f) se refiere al alineamiento estratégico como: muchos temas: conocimiento, empoderamiento, desarrollo de sinergias, bienestar, propósitos comunes, empatía... Cuando una organización está alineada, los esfuerzos y talentos individuales se coordinan hacia un objetivo común. La alineación inicia con la selección del recurso humano y la evaluación de quién está presente, en coordinación con la hoja de ruta definida para el negocio. Exige una medición del Talento y las competencias de ese recurso humano para afrontar los retos del negocio.

<p>B. Comprender las consecuencias resultantes de la estrategia elegida</p>	<p>de riesgos? No responde.</p>	<p>Si Las estrategias se aprueban por la junta directiva la administración y los diferentes comités.</p>	<p>Audio.</p>	<p>Un Artículo publicado por Manager, V.C. (2021) indica que; Una estrategia es, en sí misma, una elección. Para obtener éxito la estrategia empresarial debe basarse en un grupo de elecciones, como, por ejemplo, el tipo de clientes que tiene, el alcance de su negocio, su oferta de productos o las capacidades que ayudarán a que la empresa gane dinero. Definir la estrategia favorece la complejidad, pero ejecutarla requiere simplicidad. por otro lado, el autor menciona que Una estrategia de ejecución debe proporcionar una orientación concreta, a la vez que les da a los gerentes la suficiente flexibilidad para aprovechar nuevas oportunidades, mitigar riesgos inesperados y adaptarse a las condiciones específicas de su contexto. Las estrategias complejas, particularmente aquellas que incluyen planes detallados, tienden a ser largas en cuanto a orientación, pero cortas en flexibilidad.</p>
	<p>¿La organización evalúa las consecuencias de las posibles estrategias a seguir, identificando los riesgos y oportunidades de cada una, para la aprobación de la estrategia a seguir?</p>	<p>No se tienen documentadas.</p>	<p>Audio.</p>	
	<p>¿La aprobación de la estrategia parte del análisis del perfil de riesgo identificado en cada una de las posibles estrategias y su alineación con el apetito de riesgos definido?</p>	<p>No responde.</p>		
	<p>¿Para definir la estrategia se han considerado diferentes hipótesis del contexto empresarial (consideraciones internas y externas)?</p>	<p>No responde.</p>		
	<p>¿Las hipótesis evaluadas para la definición de la estrategia han sido probadas?</p>	<p>No responde.</p>		

	¿La organización tiene establecido los recursos humanos, financieros y tecnológicos que requiere para el cumplimiento de la estrategia dentro del apetito de riesgo?	No responde.	
	¿La evaluación de la estrategia con los diferentes escenarios se encuentra documentada?	No responde.	
	¿Cuál es el método de la organización para evaluar la estrategia? Dentro de los métodos puede estar DOFA, modelación, proyección de ingresos, análisis de escenarios.	No responde.	
	¿La dirección es la encargada de evaluar la estrategia, dada su visión de riesgo en toda la organización?	No responde.	
C. Cambios en la estrategia	¿La organización tiene estrategias en el corto y mediano plazo que permitan cumplir con la estrategia global?	No responde.	El entorno está en constante movimiento. El avance de la tecnología y la transformación del hábito de consumo de los clientes han generado que las organizaciones también empiecen a implementar
	¿La estrategia se evalúa periódicamente, de tal	No responde.	

forma que se supervise si está cumpliendo con los objetivos para lo cual fue definida?

¿En caso de evidenciar que la estrategia no cumple con los objetivos, o expone a la organización a un mayor riesgo la misma se ha cambiado?

No responde.

¿Los cambios en las metas de desempeño llevan a una revisión en la estrategia?

No responde.

D. Mitigar el Sesgo

¿La organización ha identificado los sesgos que puede tener al definir la estrategia?

No responde.

¿Cuáles fueron los sesgos identificados al

No responde.

modificaciones internas en el negocio para poder alcanzar sus objetivos estratégicos, Conexión Esan, (2019) en un artículo menciona que; la gestión del cambio, un enfoque sistemático que se encarga de lidiar con la transición o transformación de los objetivos, procesos y tecnologías inmersos en una empresa. Tiene como propósito implementar estrategias para efectuar el cambio, controlarlo y ayudar a los colaboradores a adaptarse al mismo. Estas estrategias incluyen un procedimiento estructurado para realizar la transformación, así como un mecanismo para responder a las solicitudes y darles seguimiento.

se puede observar que en la organización no cuentan con el conocimiento necesario sobre el Sesgo o de como mitigarlo, por ende, el autor Cesar Mendoza 2022 da a conocer lo siguiente como punto de referencia para la organización. El sesgo es la tendencia de preferir una cosa sobre otra sin alguna objetividad. Esto en las

momento de definir la estrategia?

¿Cuál fue el plan a seguir al momento de definir la estrategia? No responde.

9. Establece objetivos de negocio: La organización considera el riesgo al tiempo que establece los objetivos de negocio en los distintos niveles alineados y

A. Establecimiento de objetivos de negocio

¿Cuáles son los objetivos de negocio de la organización?

¿Los objetivos de negocio son específicos, medibles, alcanzables y relevantes?

¿Los objetivos de negocio permiten cumplir con la estrategia?

Satisfacer la oferta y la demanda de la organización

Si lo son.

No responde.

Audio.

empresas se visualiza en la distinta actitud que uno tiene sobre ciertas personas o grupos de personas y que puede desencadenar en la aplicación de una injusticia, ya sea de forma consciente o inconsciente. por otro lado, menciona que existe un impacto negativo de la existencia de este tipo de sesgo en una empresa afecta directamente las evaluaciones que uno realiza sobre las personas, lo cual desencadenará en la toma de una decisión no objetiva, esto generalmente ocurre dentro de ciertos procesos tales como el de reclutamiento, promoción, capacitación, entre otros.

En este enfoque se puede notar que la organización cuenta con unos objetivos comunes como lo son el cumplimiento de procesamiento del Cacao para cumplir con la oferta y la demanda y estos se maneja como objetivos estratégicos, pero no hay establecido un sistema por el cual se vea reflejado el cumplimiento de la estrategia debido a la falta de

apoyados en la estrategia.

¿En cada procesos o unidad, se pueden identificar cómo los objetivos definidos llevan a cumplir la estrategia?

Lo hacemos mediante procedimiento de verificación visual teniendo en cuenta la producción

Audio.

procedimiento o de las herramientas necesaria para su labor. Además, es de suma relevancia el establecer todos los objetivos para el cumplimiento de los mismo. para Bernal Monge Pacheco (2016) Es necesario tener un pensamiento positivo hacia el éxito y el logro del propósito general que se logra a través de toda la vida y el alcanzar los objetivos y metas. Es pertinente señalar que los objetivos y metas se establecen todos los años y se puede hacer un plan estratégico de cuatro años o más años de lo que queremos lograr.

¿Los objetivos específicos de cada área reflejan cómo lleva a cumplir con la estrategia?

No responde.

B. Alineación de objetivos de negocio

¿Los objetivos de negocio están alineados con el apetito de riesgo?

No responde.

¿Los objetivos de negocio están alineados con la estrategia?

No responde.

¿Los recursos asignados permiten cumplir con los objetivos de negocio?

No responde.

¿Cuáles son los riesgos con mayor impacto y probabilidad en cada

No responde.

	uno de los objetivos de negocio?		
	¿Se supervisa que los objetivos de negocio no superen el apetito de riesgo establecido?	No responde.	
	¿Si los objetivos de negocio no se pueden alinear con la estrategia o el perfil de riesgo, la estrategia ha sido revisada?		
	¿Los objetivos de negocio, se pueden cumplir con los recursos de la organización y dentro del apetito de riesgo?	No responde.	
	¿Si los objetivos de negocio no se pueden cumplir con los recursos o dentro del apetito de riesgo, la organización, se decide asignar más recursos o cambiar los límites del apetito?	No responde.	
C.	¿Los objetivos de negocio son agrupados por categorías que se alinean para cumplir la estrategia?	Los objetivos son claros para todos no se agrupados por categorías.	Audio. Para Palacios (2023) la Categorización de los objetivos se define como el conjunto de pasos accionables que se ponen en marcha para que el negocio

	¿Cómo la organización agrupa los objetivos de negocio (áreas funcionales, geografías y/o productos, entre otros)?	Estamos organizamos por comités donde los que resaltan son comité de compra, de venta, producción y recolección.	Audio.	logre desarrollarse en un determinado periodo. Estos están íntimamente relacionados con la misión y visión de la compañía. lo que podemos observar con referente a lo que menciona el autor es que en la organización tienen un negocio en marcha sin categorizar la importancia de los objetivos a pesar de estar organizados y tener un orden están falta de factores que los feliciten el cumplimiento de las metas o el reconocimiento del riesgo que se presentar para conseguir el cumplimiento de las estrategias y objetivos del negocio para alcanzar la misión y la visión. En este enfoque de establecer medidas desempeños y metas se pueda observar que la asociación no cuenta con sistema establecido para medir sus metas y desempeño debido a que lo hacen mediante un solo indicador que es la cantidad que pueden llegar a producir. para La autora Quintal (2022) Los indicadores de desempeño, se utilizan para medir y evaluar el rendimiento de una empresa. Otorgando la posibilidad de
	¿La organización diferencia la categoría de los objetivos de negocio de la categoría de riesgos?	Si vemos si se cumple lo previsto en las reuniones si se cumplió y en qué tiempo.	Audio.	
D. Establecimiento de medidas de desempeño y metas	¿La organización supervisa el cumplimiento de los objetivos por medio de metas?	Lo hacemos a través de la producción ósea verificamos si se alcanzó las metas a cumplir.	Audio.	
	¿La organización establece indicadores que permitan medir el cumplimiento de cada objetivo?	No establecemos indicadores que nos permitan medir los objetivos.	Audio.	
	¿La definición de las metas para el cumplimiento de	No responde.		

objetivos considera el apetito de riesgos?

E. Entender la tolerancia	¿La organización comprende la tolerancia como la variación aceptable en el desempeño para el logro de un objetivo dentro del apetito de riesgo?	No responde.
	¿La tolerancia también se comprende para identificar si los riesgos asociados a los objetivos y la estrategia son aceptables o no?	No responde.
	¿El límite de la tolerancia se alinea con el apetito de riesgo?	No responde.
	¿La tolerancia está enfocada en los objetivos y el desempeño, más no en los riesgos específicos?	No responde.
	¿La organización confía en que la tolerancia definida permitirá cumplir con sus objetivos de negocio?	No responde.

comparar los resultados con los objetivos y estrategias previamente, y dentro de un rango de tiempo, establecidos. Parra, (2023) define que la tolerancia al riesgo es la capacidad de soportar pérdidas cuando las cosas van hacia abajo. Conocerla ayuda a crear un plan para guiar tus inversiones de manera segura; Sin duda es una de las estrategias para el éxito de tu negocio. por ende, para el grupo de trabajo es importante dejar claro estos conceptos como base de partida para la aplicación y comprensión del competente debido a que con la aplicación del instrumento a la organización se puede observar que no manejan el concepto y mucho menos el conocimiento como tal.

F. Medidas de desempeño y tolerancias establecidas	¿Todos los objetivos de negocio tienen medidas de desempeño?	No responde.
	¿Las variaciones de las medidas de desempeño se consideran tanto positivas como negativas?	No responde.
	¿La organización comprende que cuando menor es la tolerancia mayor es la cantidad de recursos para cumplir con el desempeño esperado?	No responde.

Se puede deducir en este enfoque que debido a las medidas que se presentan anteriormente no se obtuvieron respuestas algunos sobres las preguntas, en la aplicación del instrumento pudimos analizar que la señora representante legal y sus compañeras de trabajo se sentían agotadas con las preguntas y algunas de estas como las de este componente se limitaron a decir no. cabe de mencionar, que las medidas de desempeños y la tolerancia como lo mencionan los autores citados anteriormente son de suma importancia para medir el cumplimiento de los procesos y actividades y de esta manera poder medir las estrategias y el establecimiento de los objetivos.

Tercer Componente: Desempeño.

Instrucciones: El siguiente Checklist tiene preguntas asociadas sobre cada uno de los principios relacionados al tercer componente, y por tanto las mismas hacen referencia a los puntos de enfoque.

Tabla 3. Componente: DESEMPEÑO.

Principio	Puntos de Enfoque	Pregunta	Entrevistado	Evidencia	Observaciones
10. Identifica Riesgo	<p>A. Plantea la necesidad por parte de la organización de analizar diferentes puntos del Sistema de Gestión teniendo en cuenta por un lado sus riesgos inherentes y por otro lado las oportunidades que puedan conllevar.</p>	¿Cómo identificaría el riesgo?	No responde.	<p>Los autores García y Salazar, (2005) menciona que es oportuno tener en cuenta los riesgos inherentes ya que este genera incertidumbre a momento de efectuar alguna operación financiera, llegando a presentarse consecuencias adversas generando desde alteraciones desde cuantitativos o cualitativos en los ingresos presupuestarios (p. 13)</p> <p>A partir de lo expuesto este tipo de riesgo deben ser medidos ya que este está relacionado a varios elementos comprendidos por: factores externos, área financiera, el control, las mismas características de la empresa, entre otros. Aunque es oportuno actuar desde una debida planeación con la finalidad de que si estos sean</p>	
		¿La organización cuenta con un inventario de riesgo	No responde.		
		¿Qué enfoques utilizaría para identificación del riesgo?	No responde.		
		¿Cómo se desarrolla el riesgo de encuadro o sesgo?	No responde.		
		¿Se consideran los riesgos emergentes?	No responde.		
		¿Cómo identificaría los riesgos nuevos, emergentes y cambiantes?	No responde.		
¿La organización puede precisar e identificar los riesgos que afecten los objetivos comerciales?	No responde.				

11. Evaluar la gravedad del riesgo	<p>B. Requiere de acciones, pero de bajo impacto y puede programarse la atención y reducción de forma conjunta con otras mejoras operativas.</p>	<p>¿La organización identifica el riesgo en todos sus niveles: entidad, división, función y proceso?</p>	No responde.	<p>negativos o positivos sea manejados de forma oportuna para ser debidamente asumidos y de manera oportuna que ayuden a evitar el riesgo de manera parcial o total.</p> <p>Nieves (2017) menciona que la evaluación del riesgo comprende cuales son los efectos positivos y negativos y como estos influyen directamente sobre el logro de los objetivos de la empresa u organización y de esta forma darle una forma de “oportunidad” para detectar las acciones y el impacto de las mismas sobre el control de los riesgos ya estos se verán reflejados en sus respectivos procesos (p.16). La evaluación es un proceso que debe efectuarse con la finalidad de que la identificación de los riesgos positivos y negativos permitan efectuar las acciones</p>
		<p>¿Cómo identificar el riesgo inherente?</p>	No responde.	
		<p>¿Cómo identifica los riesgos de cumplimiento, estratégicos y financieros?</p>	No responde.	
		<p>¿Cómo identifica el riesgo de inventarios?</p>	No responde.	
		<p>¿Cómo evalúa la gravedad en diferentes niveles de la entidad?</p>	No responde.	
		<p>¿Cómo selección las medidas de severidad o gravedad?</p>	No responde.	
		<p>¿Cómo realiza los enfoques de evaluación?</p>	No responde.	
		<p>¿La tolerancia al riesgo, se encuentra documentada y aprobada?</p>	No responde.	
		<p>¿Cómo representa los resultados de la evaluación?</p>	No responde.	
		<p>¿Identifica desencadenantes para la reevaluación?</p>	No responde.	

12. Priorizar los riesgos

C. Procesos de la organización deben ser revisados periódicamente por parte de la entidad teniendo en cuenta la información que el propio Sistema de Gestión va suministrando vía incidencias, no conformidades o reclamaciones.

¿Cómo prioriza los riesgos de la entidad?

¿Reconocimiento del sesgo?

No responde.

No responde.

¿La forma en que se ordenen los riesgos generalmente determina las respuestas que la administración considera apropiadas?

No responde.

pertinentes con el propósito de dar ese mejoramiento al proceso que se llevan a cabo, por lo tanto, todo este accionar es dinámico, ya que la identificación y la gestión de los mismo contribuye al logro de los objetivos de la empresa. Izquierdo y García, (2013) se indica que la priorizar los riesgos viene a partir del tratamiento que use el Sistema de Gestión ya se por incidencias, conformidades o reclamaciones, ya que hace parte de acciones correctivas y preventivas, las cuales se escogen a partir de cómo se adaptan a las necesidades, y las causas que han generado la identificación y evaluación de los riesgos. (p. 45). la priorización de riesgos es fundamental ya que a partir de ello se definirá ese respectivo actuar puesto que existe una probabilidad de cuál será su respectivo impacto entonces se podrá definir con prontitud la gestión y la respuesta que se tomara, este es de conocer que se definirá de forma cualitativa de manera que se pueda tener

13. Implementación de respuestas ante los riesgos	D. La valoración de los requisitos de las partes interesadas también implica efectuar un análisis desde el punto de vista de los riesgos por parte de la organización.	¿Cómo da respuesta a los riesgos en el entorno?	No responde.	una perspectiva completa de la gravedad que pueda alcanzar o no los riesgos.
		¿Cómo prioriza los riesgos menores?	No responde.	Guerrero, (2018) menciona que la implementación de las respuestas ante los riesgos debe incluir una planificación en donde se defina las técnicas y procedimientos que contribuyan a dar oportunidad o disminuir las amenazas que influyen en el objetivo de la empresa. (p. 2). Este también es un proceso importante en la gestión del riesgo, ya que se hace una toma de decisiones ante como se responderá a la novedad, una empresa que no tenga este enfoque difícilmente podrá actuar y por tanto no tendrá la habilidad para mitigar el impacto ante la amenaza.
		¿Cuál es el proceso para priorización del riesgo?	No responde.	Peñaloza y Peñaloza (2019) considera que el portafolio de riesgo se construye a partir de que también exista esa probabilidad de que ocurra algún tipo de acontecimiento, por ello el portafolio va de acuerdo a las futuras necesidades ya que este incluirá
14. Desarrollar un portafolio de riesgo	E. Considerar todo el análisis de contexto que la empresa tiene periódicamente que llevar a cabo y donde entran en juego la consideración	¿Cómo desarrollar un portafolio de riesgo?	No responde.	
		¿Cómo considera la entidad las posibles implicaciones en el perfil del riesgo?	No responde.	
		¿Cómo afecta en la entidad la gravedad del riesgo?	No responde.	

de factores
internos a la
organización, así
como de factores
externos

¿Cómo utiliza las
técnicas para el análisis
de cartera?

No responde.

una serie de instrumentos que deberán ser previamente seleccionado ya que los riesgos pueden tener diversificación. (p.5). Se identifica la importancia de aplicar este tipo de portafolio puesto que el reconocer los riesgos, esto hace que no siempre sean iguales y por tanto requieren de un manejo diferente a partir de las necesidades, es importante inspeccionar que en ocasiones se necesita un asesoramiento con la finalidad de que estos se construyan y sean orientados por expertos o instituciones financieras sólidas.

Cuarto Componente: Evaluación y Revisión.

Instrucciones: El siguiente Checklist tiene preguntas asociadas sobre cada uno de los principios relacionados al cuarto componente, y por tanto las mismas hacen referencia a los puntos de enfoque.

Tabla 4. Componente: EVALUACION Y REVISION

Principio	Puntos de Enfoque	Pregunta	Entrevistado	Evidencia	Observaciones
15. Evalúa cambio sustancial	A. se define como la necesidad dentro del cambio de las empresas con el objetivo de poder adaptarlas a los nuevos entornos de competitividad creciente.	¿En una escala de 0-10 tiene claro los cambios sustanciales, evolución de efectos y respuesta a los cambios?	No responde.		Reyes y Giraldo (2018) sostiene que la evaluación de ese cambio sustancial permitirá conocer si el producto, servicio, modelo o proceso estratégico que se adelante debido a los nuevos cambios es oportuno desde las necesidades del mercado, a nivel organizacional y social ya que el propósito es hacerse ese replanteamiento a los cambios teniendo en cuenta el proceso de adaptación. (p.18). Por lo anterior, es necesario considerar que los cambios traen consigo unas alteraciones, que pueden ser positivas como negativas y más si estos están dirigidos a la continuidad y cumplimientos de la empresa. Así mismo el no realizarlos puede traer un impacto negativo ya que no se hace transformaciones que
		¿Cómo realizaría un análisis detallado después de encontrar un riesgo empresarial?	No responde.		
		¿Qué haría para poder mitigar el riesgo, para poder aplicarlos a eventos futuros?	No responde.		
		¿Cómo mejoraría los procesos de mitigación de los riesgos empresariales?	No responde.		

		<p>¿Cómo fortalecería los componentes de la gestión del riesgo?</p>	<p>No responde.</p>	<p>beneficien o innoven dejando su competitividad en el olvido convirtiéndose en un riesgo negativo que puede traer consecuencias en la continuidad y mantenimiento de sus propios recursos.</p>
<p>16. Revisa riesgo y desempeño</p>	<p>B. Se percibe por priorización del riesgo, análisis, evaluar y mitigar, para a continuación del resultado poder tener una información legítima para el desarrollo del desempeño organizacional</p>	<p>¿En la organización llevan una revisión del riesgo que se manifiesta y tiene gran impacto en las estrategias para el buen desarrollo de los objetivos para buen desempeño de la organización?</p>	<p>No responde.</p>	<p>COSO, (2017) identifica que la revisión de riesgo y el desempeño es una acción que las empresas adelantan debido a los continuos cambios volátiles, complejos y ambiguos que seguirán experimentando. Entonces al hacer esa revisión, ayuda a definir la estrategia y la respuesta sobre el actuar que incluye desde objetivos y la comprensión del impacto que se pueda presentar. (p.10) Por ello, al no adelantar una revisión este puede ser un impacto para la empresa, ya que este es un factor al momento de crear valor hacia la misma y que al no contar con ello puede ocasionar un declive ya que se pierde esa responsabilidad por identificar los riesgos llegando a influir sobre la posición de la</p>
		<p>¿Cómo la administración considera la importancia relativa de cada objetivo?</p>	<p>No responde.</p>	

17. Persigue mejoramiento gestión del riesgo	C. Se incorporan evaluaciones para las prácticas empresariales, para identificar sistemáticamente posibles mejoras en sus prácticas de gestión del riesgo empresarial	¿Tiene conocimiento de la variación de apetito del riesgo?	No responde.	empresa y el mantenimiento de la misma.
		¿Qué tipo de revisión emplea la organización?	No responde.	
		¿Cuál es el periodo de revisión del desempeño maneja la entidad?	No responde.	
		¿Cómo manejan la severidad de los resultados que arroje la entidad?	No responde.	
		¿De una escala de 0-10 como priorizan los riesgos?	No responde.	
		¿Desarrollan procedimientos y/o técnicas que permitan mejorar las oportunidades y disminuir las amenazas que inciden sobre los objetivos de la organización?	No responde.	
		¿Llevan un control en el manejo de los riesgos, atacando el espacio entre el desempeño deseado y el desempeño real?	No responde.	
¿Llevan una categorización de los riesgos?	No responde.	Díaz y León (2019) cuando se da ese mejoramiento de la gestión del riesgo este comprende un seguimiento que ha venido desde la identificación y la evaluación a los respectivos riesgos a través de instrumentos o técnicas, e igualmente teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto es importante que este se realice desde lo participativo es decir contar con un trabajo en equipo que se vea incluida la estructura organizacional y operativa de la empresa partiendo de sus respectivas necesidades. (p. 141). Por consiguiente, es de conocer que no buscar ese mejoramiento de la gestión del riesgo no se		

¿La comunicación de la entidad es excelente, buena, regular o mala para la ejecución del desempeño organizacional?

No responde.

tendrá esa claridad ante las amenazas, las oportunidades y los obstáculos. Ya que estos pueden ser de impactos negativos que influyen en que la empresa no logre sus objetivos planeados; sin embargo, cuando existe un mejoramiento esta se prepara ante los sucesos y esto le da herramientas para ser más exitosos y competitivos desde su contexto y competitividad.

Quinto Componente: Información, Comunicación Y Reporte.

Instrucciones: El siguiente Checklist tiene preguntas asociadas sobre cada uno de los principios relacionados al segundo componente, y por tanto las mismas hacen referencia a los puntos de enfoque.

Tabla 5. Componente: INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE

Principio	Puntos de Enfoque	Pregunta	Entrevistado	Evidencia	Observaciones
18. Aprovechar la información y la tecnología	A. Nos recuerda que lo importante, como hemos señalado hace un momento, no es disponer de información, sino que ésta debe ser significativa y	¿Cómo dispone de la información relevante para usar en la entidad? ¿Cómo Mantiene la calidad de la información? ¿De qué manera Determina los requisitos de datos?	A lo hacemos por medio de reuniones, comunicados Voz a Voz y redes sociales La calidad de nuestra información es baja por no contar con medios propios No responde.	Audio. Audio.	En La asociación se aprovecha la información y la tecnología de acuerdo con la herramienta que dispone la organización como bien lo menciona la representante legal en su entorno laboral se comunican de maneras directas por medios frecuentes sin tener un medio que sea especialmente para

adecuada para poder actuar convenientemente y apoyar la gestión de riesgos empresariales.

¿La entidad como desarrolla la gestión de datos?

¿Cómo se utiliza el proceso de gestión de datos?

No responde.

No responde.

comunicamos e información de la misma, por ende, se deduce que la información de la organización es baja como bien lo mencionada la entrevistada en sus propias palabras. Es importante contar con fuentes de información claras y consistente en la organización. como bien lo menciona un informe de la d Universidad Veracruzana De México, (s.f) donde resalta que La importancia de la información en las organizaciones, radica fundamentalmente en que, contar con ella en el momento adecuado y con las características de calidad que la identifican como idónea, reduce la incertidumbre que generan los cambios en el entorno, permitiendo tomar decisiones con mayor certeza. De aquí, que considerarla como un recurso fundamental para apoyar la toma de decisiones de los usuarios participantes en cualquier nivel de una organización, requiere del establecimiento de procesos administrativos que permitan su manejo y gestión.

19. Comunicar la información sobre riesgos

B. Corresponde ahora describir el número 19, el cual señala que las

¿Cuáles son los canales para comunicar la información de riesgos internos y externos?

No hay canales específicos solos los mencionados anteriormente

Audio.

En este enfoque se puede observar la falta de canales de comunicación que tiene la asocian para hacer conocer los riesgos que

<p>organizaciones deben comunicar la información sobre los riesgos, utilizando para ellos diversos canales de comunicación con los cuales apoyar la gestión de riesgos empresariales.</p>	<p>¿La organización comunica claramente las estrategias y objetivos empresariales a sus empleados?</p>	<p>le hacemos conocer lo que esperamos de ellos en el trabajo, no hablamos de estrategias si no de compromiso y cumplimiento de su labor.</p>	<p>Audio.</p>	<p>se generar como, además de no tener una fuente de comunicación para comunicarle claramente las estrategias empresariales a sus empleados y a sus asociados. por otro lado, se pudo observar que la empresa no se elabora verificaciones o visitas a las áreas de la empresa se brindan apoyo para que todo salga bien. Esto puede afectar de manera significativa los canales de comunicación. Cardozo, L. (2022) la falta de estos canales pueden ocasionar grandes pérdidas financieras y de espacio en el mercado. por otro lado, define los canales de comunicación como un medio a través del que se llevan a cabo actos comunicativos en los que un emisor, ya sea físico o virtual, transmite información que es recibida por una o varias personas.</p>
	<p>¿Cómo es la comunicación a los accionistas sobre las estrategias y objetivos empresariales?</p>	<p>Le hacemos conocer a nuestros asociados por medio de reuniones.</p>	<p>Audio.</p>	
	<p>¿Existe comunicación eficaz en la organización sobre las estrategias y objetivos?</p>	<p>No responde.</p>		
	<p>¿Es clara la información sobre los riesgos en la organización?</p>	<p>Sobre los riesgos que se nos presentan si riesgos climáticos.</p>	<p>Audio.</p>	
	<p>¿Se utilizan visitas por parte de los miembros de la junta, con la gerencia y personal para entender las operaciones y administración de la entidad?</p>	<p>Si trabajamos de la mano con toda la organización.</p>	<p>Audio.</p>	
	<p>¿Se hacen supervisiones para verificar el ciberterrorismo?</p>	<p>No responde.</p>		
	<p>¿Cómo se identifica los riesgos y estrategias dentro y fuera de la entidad?</p>	<p>No responde.</p>		

- ¿Se rastrea la efectividad de los programas de la administración? No responde.
- ¿Es clara la información que brinda la administración a la junta directiva con la responsabilidad y supervisión del riesgo? No responde.
- ¿La comunicación con el consejo directivo es abierta sobre la responsabilidad y riesgos de la entidad? No responde.
- ¿La información sobre el riesgo y la gestión de riesgo es cómoda en las reuniones que realiza la junta directiva? No responde.
- ¿Es clara la información en las reuniones con respecto al riesgo empresarial? No responde.
- ¿Es clara la comunicación y comprensión de las estrategias y objetivos de la organización? No responde.
- ¿Existen informes sobre la cultura del riesgo? No responde.
- ¿Es clara la identificación de sus

		funciones por parte del personal?		
		¿Qué atributos se utilizan en los informes?	No responde.	
		¿Cuáles son los tipos de informes que presentan en la organización?	No responde.	
20. Informe sobre el riesgo, la cultura y el desempeño	C. Referido a los Informes sobre el riesgo, la cultura y el desempeño, señalándonos que la organización debe informar sobre el riesgo, la cultura y el desempeño a los diversos niveles de la entidad y en el conjunto de toda la entidad	¿Con que frecuencia se presentan los informes de riesgo?	No responde.	Un informe del sitio Web interferencia (2021) nos indica que; “La forma en que se comunica el riesgo, influye directamente en el comportamiento que tendrá la gente que la recibe, y si lo que se informa es errado o poco claro, los resultados generalmente son un agravamiento del riesgo. Por ello, lo que se emite y comunica en pantalla, es extremadamente relevante”. por otro lado, la cultura de riesgo, Parnell, K. (2022) "Un término que describe los valores, las creencias, los conocimientos, las actitudes y la comprensión del riesgo, compartidos por un grupo de personas con un propósito común”.
		¿se presenta información de los riesgos en la junta directiva?	No responde.	
		¿Existen informes sobre la cultura del riesgo?	No responde.	
		¿Es clara la identificación de sus funciones por parte del personal?	No responde.	
		¿Qué atributos se utilizan en los informes?	No responde.	
		¿Cuáles son los tipos de informes que presentan en la organización?	No responde.	

Diario de campo

A continuación, se desarrollará el instrumento de recolección de información para este caso se optó por el diario de campo aplicado en la asociación AFROMUVARAS en la cual se hará una breve descripción de las actividades realizadas.

Tabla 6. Diario de campo

Empresa:	AFROMUVARAS
Localidad:	Tumaco (Nariño)
Contexto:	Asociación AFROMUVARAS
Actor:	Carmen Judith Rodríguez España
Cargo:	Representante legal
Fecha de la observación:	25 febrero 2023
Duración:	3 horas
Modalidad:	Presencial
Asesor:	Samuel González Diana Estefanía Unigarro Tipaz
Observadores:	Doris Adriana Chaves Trejo Juan Camilo Sinisterra Quiñones

Descripción de la observación	
Siendo las 7 de la mañana se dio inicio a la actividad, con un recorrido desde el centro de Tumaco hacia la vereda las varas, el trayecto se realizó en carro el cual duro 30 minutos, a las 7:30 se llegó a la asociación AFROMUVARAS en el cual la señora Judith España representante legal de la asociación fue la persona encargada de recibirnos, de manera muy cordial nos acogió y realizamos una breve presentación con el nombre de cada uno de nosotros, después nos contó cómo había iniciado y a que se dedicaba la asociación AFROMUVARAS, seguidamente la representante luego nos dio un recorrido por las instalaciones donde realizan todo el procedimiento del cacao de manera artesanal, posteriormente se dio inicio a la entrevista con la representante legal de la asociación a medida que se fue desarrollando la entrevista se le realizaba la explicación de algunas preguntas para así recoger la información de manera más precisa, la conversación duro aproximadamente una hora, por ultimo le agradecemos por atendernos y así se pudo dar por terminada la actividad.	

4.1.1 *Análisis general de los componentes*

De acuerdo con la entrevista hecha a la representante legal Carmen Judith Rodríguez España de la asociación AFROMUVARAS, se realizará a continuación un análisis de los 5 componentes abordados en la aplicación del instrumento del modelo Coso ERM 2017.

4.1.1.1 Gobierno y cultura

(Sánchez, 2017). El gobierno establece el tono de la organización, reforzando la importancia y estableciendo responsabilidades de supervisión, para la gestión de riesgos empresariales. La cultura se refiere a valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo en la entidad.

Es importante establecer el gobierno y cultura en la asociación, para reforzar la importancia y la comprensión que trae consigo una gestión de riesgos la cual es útil para establecer las responsabilidades en cuanto a su supervisión, para que se pueda poner en marcha y la definición de los valores éticos que se deben seguir para lograrlo, se debe tener en cuenta unos principios importantes para el cumplimiento del componente de gobierno y cultura, en primer lugar desde la junta directiva debe proporcionar una supervisión de riesgos, con el fin de garantizar el bienestar y mantener la continuidad de las operaciones de la asociación y así conseguir con mayor facilidad el alcance de los objetivos propuestos, la implementación de una supervisión de riesgos trae una responsabilidad tanto para la junta directiva como para el encargado de supervisar, ya que esta forma parte de una estrategia y una cultura organizacional que se centra en analizar los diferentes factores que afectan la situación actual de la empresa por tal motivo se debe tener en cuenta que la supervisión de riesgos es fundamental para el bienestar de la asociación, evitando grandes problemas y riesgos que se pueden presentar en las diferentes áreas. Dentro de este componente también es importante que se establezca una estructura

operativa, con el fin de lograr las estrategias y objetivos, para alcanzarlo la asociación debe establecer el nivel jerárquico en el cual se debe definir los roles del personal dentro de la asociación, es necesario que se defina una estructura que se encuentre alineada a los objetivos individuales de la empresa, se debe plasmar en un organigrama todos los cargos de la asociación en donde se ordene por procesos y actividades, esto con el fin de que se pueda funcionar de una manera más precisa y puedan seguir creciendo en la misma dirección. De igual manera se debe definir la cultura que se desea, se debe lograr una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo con un ambiente laboral adecuado, se debe valorar la opinión y los aportes de todos los colaboradores, además se debe incorporar un código de ética que facilite la toma de decisiones en todos los niveles de la organización y se establezcan los valores y las conductas que se debe tener en la asociación para que todos tengan unas conductas esperadas, y se encuentra directamente relacionada con el cuarto principio del primer componente el cual se refiere a el compromiso con los valores claves de la entidad, para lo cual es importante que a la hora que se haga la contratación de un nuevo personal se informe sobre la gestión de riesgo, código de ética, y todo lo necesario de la asociación para que los colaboradores estén comprometidos e informados sobre esos aspectos, por otro lado, toda la organización debe estar actualizada sobre las responsabilidades propias y los valores claves que son de gran importancia, de igual manera conocer las conductas que no son permitidas dentro de la organización y las consecuencias que trae al realizar esas conductas, todo esto de acuerdo al código de ética que se haya establecido, y por último se debe tener un capital humano que este alineado con la estrategia y los objetivos del negocio, ya que es el compromiso de los colaboradores, el desempeño y la responsabilidad es un factor importante para obtener el éxito de la asociación.

De acuerdo con lo anterior se evidencia que la asociación presenta una debilidad frente al gobierno y cultura, en cuanto a los 5 principios que conforman el primer componente del modelo COSO ERM 2017, trae como consecuencia una mala toma de decisiones, mala distribución de colaboradores, desconocimiento de los valores claves, mala comunicación, falta de conocimiento de las funciones y responsabilidades propias, afectando si afecta el logro de las estrategias y objetivos que la asociación espera alcanzar.

4.1.1.2 Estrategia y establecimiento de objetivos.

Sánchez, L. R. (2016) menciona que la gestión de riesgos empresariales, estrategia y objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. El apetito al riesgo es definido y alineado con la estrategia; para lograr los objetivos del negocio es importante poner la estrategia en práctica la cual sirve para identificar, evaluar y responder a los riesgos. Desde ese punto de partida se puede hacer énfasis en todos los problemas o defectos que presenta la organización para el cumplimiento de sus objetivos y de sus estrategias, en este componente se presentan fallas en todos sus enfoques en general donde tienen mayor relevancia, la organización no cuenta con una estructura operativa definida para el desarrollo de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, la organización se encuentra en un entorno empresarial que presenta muchas desventajas en términos de industrialización del producto, por la cual le es difícil la distribución por el área geográfica donde está ubicada la organización y también se presentan riesgos por el conflicto armado, entre otros. Para que la empresa pueda cumplir las estrategias propuestas y establecer los objetivos primero debe mitigar las situaciones que se presenta en la misma.

En la organización AFROMUVARAS no todos sus colaboradores cuentan con estudios o profesiones liberales, no han adquirido estos conocimientos técnicos, pero según la representante legal han venido creciendo mediante conocimientos empíricos. Al igual que sin ninguna ayuda económica han cumplido sus objetivos y estrategias de producción, por otro lado, otro factor que puede afectar la planeación estratégica es la falta de conocimiento de concepto, procedimiento o herramientas que pueden utilizar para llevar a cabo estrategias y poder establecer objetivos claros y concisos.

También se debe tener en cuenta otros factores como; la Asociación no cuenta con el registro sanitario del INVIMA por lo cual esto le genera una gran desventaja a nivel comercial y económico en cuanto a la competencia, por no ofrecer un producto certificado. En conclusión, este componente no está siendo aplicado de la mejor manera y son muchas las dificultades que se presentan en el entorno, para que se pueda aplicar este componente es importante como primer punto generar una cultura de aprendizaje en la organización para todos, es relevante que tengan presente como elaborar una estrategia o conocer a donde se quiere llegar con los objetivos establecidos.

4.1.1.3 Desempeño.

Salgado y Calderón, (2016) mencionan que,

el componente desempeño esta dado a partir de otros elementos que van desde la estrategia en donde se mencionan los objetivos y planes que buscan lograr la respectiva empresa, y serán a estos en donde se dará el respectivo control que terminan por asegurar el cumplimiento reflejado en los resultados finales (desempeño) para posteriormente hacer una comparación con lo anteriormente planeado, a fin de efectuar una evaluación de las respectivas actividades llevadas o puestas en marcha por parte de la organización

para el cumplimiento de sus metas iniciales, agregando a ella el uso de los respectivos recursos y herramientas previamente elegidas (p. 12).

Es por ello, la importancia que tiene este componente ya que, facilita a que la gestión de control se dé a partir del uso de recursos en unión con herramientas y técnicas que requiere para tomar decisiones cuando se presente los riesgos; aunque estos pueden ser positivos como negativos, la empresa tendrá la capacidad activa para dar respuesta teniendo en cuenta su probabilidad y su mismo impacto afrontando las necesidades con una mayor estrategia, encontrándose reflejado no solo desde área administrativa sino desde lo operativo pues se presenta esa búsqueda de la optimización que será de gran ventaja para la disminución de costos, un mejor uso de la tecnología, entre otros, otorgándole un estado financiero y económico oportuno y rentable para el mantenimiento y continuidad de la empresa.

Se puede determinar que la asociación AFROMUVARAS presenta una debilidad en el sistema de gestión en cuanto a la identificación de los riesgos en todos los niveles de la empresa y al no tenerlos establecidos, esto puede afectar el logro de la estrategia y los objetivos comerciales, la tolerancia al riesgo no se encuentra documentada y tampoco la tienen aprobada. La asociación considera importante o solo tiene en cuenta el riesgo de producción, pero es necesario tener presente y aplicar el riesgo en toda la organización como lo es: el riesgo inherente, el riesgo de mercado, el riesgo operativo, el riesgo estratégico, el riesgo financiero y el riesgo de cumplimiento.

4.1.1.4 Evaluación y revisión.

Cascon et al, (2018) afirman que el componente de evaluación y revisión, corresponde a las acciones que facilitan la verificación de las actividades que se están llevando dentro de la organización, incluyendo sus respectivos responsables, con esta se permite asegurar

aspecto que van desde la conveniencia, acomodamiento, eficacia, eficiencia y efectividad a las mismas con el propósito de tener ese control sobre los riesgos posible a presentarse.

(p. 20)

De esta manera, el componente de evaluación y revisión contribuye directamente que las acciones frente a las actividades que se realicen estarán enfocadas para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Puesto que se hace esa identificación vigilada de los recursos y los procesos que se llevan al interior de la organización, siendo esta un factor protector para el manejo o mitigación de los riesgos que pueden ocurrir.

Lo que conlleva a que en los procesos que maneja la empresa se dé un cambio ya que las operaciones tienden hacer más eficaces y eficientes en función de la ejecución de las acciones, garantizando un correcto y oportuno desarrollo para el buen funcionamiento de la empresa, haciendo un debido monitoreo y evaluación al riesgo que quizás ya se hallan detectado.

Se evidencia que la asociación AFROMUVARAS presenta una falla en la evaluación y revisión de los riesgos por lo que estos mismos deben ser analizados, estimando su probabilidad e impacto como base para así precisar cómo deben ser gestionados y evaluados desde lo inherente y residual. Para llevar a cabo este proceso se debe considerar ejercer autoevaluaciones y elaborar mapas de riesgo. La asociación no tiene muy claro los cambios sustanciales, la evolución de los efectos y tampoco sabe cómo responder a las variaciones, como la empresa no tiene una gestión de riesgo no puede llevar un control en el manejo de los riesgos, por lo cual no ejercen una revisión, tampoco tiene conocimiento de la variación del apetito del riesgo por tal razón se le dificultaría realizar un análisis detallado al encontrar un riesgo empresarial, por lo tanto no podría mitigarlos para así aplicarlos a eventos futuros.

4.1.1.5 Información, comunicación y reporte.

Según Sánchez (2016) la gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria, de fuentes internas y externas, que fluya en todas las direcciones y a través de toda la organización. En este componente se puede observar la falta de canales de comunicación y de información lo que ha conllevado a la empresa a manejar canales comunes como redes sociales y comunicados, etc.

La comunicación organizacional favorece la gestión empresarial a través de la generación de estrategias y canales de comunicación efectivos que propician, a nivel interno, una mayor productividad, calidad, integración del colectivo y mejores resultados; y, a nivel externo, se genera un mayor impacto. Además, la comunicación organizacional facilita la interacción, agiliza los flujos de información, propende por un óptimo clima organizacional que se refleja en el reconocimiento y posicionamiento en mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

4.2 Interpretación de resultados

Respecto a la información obtenida después de haber aplicado la entrevista, a continuación, se hará una interpretación de los resultados de lo que se pudo evidenciar en la empresa.

La entrevista fue aplicada a la señora Judith España, representante legal de la asociación AFROMUVARAS, Con el fin de analizar cuál es el grado de conocimiento de la asociación en la gestión de riesgos para así proponer un sistema de aseguramiento interno que pueda suplir las necesidades de esta, por lo tanto, la información recolectada con el instrumento de evaluación del modelo COSO ERM 2017 se identificaran las falencias en los componentes del modelo aplicado.

De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede analizar que la asociación carece de

diferentes aspectos organizacionales que trae consigo situaciones desfavorables tanto en sus colaboradores como con terceros, carecen de conocimientos en diferentes aspectos relacionados con el riesgo, no se tienen presentes ni estructurada una gestión de riesgo que ayude a mitigarlos, se desconoce el tema y no se tiene en cuenta a la hora de cumplir sus estrategias y objetivos.

La asociación no maneja un manual de funciones, de procesos y procedimientos en las diferentes áreas por las que está conformada, esto conlleva a que no se puede evaluar si las actividades realizadas se estén llevando a cabo de manera adecuada, generando así una falta de comprensión, errores y pérdidas por no tener unos órdenes y unas funciones establecidas. De ahí surge la necesidad de su elaboración, el cual es crear un instrumento que especifique que es lo que se espera de los colaboradores detallando cuales son los requisitos, funciones y responsabilidades, normas e informes que cada trabajador debe presentar con el fin de realizar su trabajo correctamente, además es una herramienta útil para la asociación hacia la toma de decisiones en cuanto al comportamiento y evaluación de desempeño de cada integrante.

La asociación no cuenta con un sistema de aseguramiento interno para lograr detectar los riesgos internos y externos que se pueden presentar, esta situación se considera un factor negativo ya que se pueden generar casos de fraudes, errores en la producción y en la información contable y financiera, esto por consecuencia conlleva a una toma de decisiones errónea que ponen en peligro los recursos de la asociación, de tal manera que se debe implementar un sistema de aseguramiento interno que sea útil para minimizar riesgos adversos y mejorar el control en todas las áreas de la asociación, resaltando su instancia y los beneficios que trae a la empresa en la reducción de riesgos, además de brindar confiabilidad en el manejo de los recursos y las operaciones que se realizan para obtener un producto de buena calidad.

Se puede evidenciar que el personal no cuenta con un conocimiento técnico o profesional

a la hora de elaborar el producto, se lo realiza de manera empírica utilizando las referencias ancestrales, esto también pasa a la hora de hacer contratación de personal, las inducciones se realizan de manera esporádica, no se tiene un procedimiento establecido, los canales de comunicación son informales, se dan en el desarrollo de actividades y no se tiene presente los riesgos a los que se pueden enfrentar, se detecta que se debe realizar un proceso de inducción con el nuevo personal, y capacitaciones constantes en donde se abarquen todos los temas pertinentes para tener una buena calidad en el producto y obtener un mejor desempeño en el desarrollo de las actividades y un amplio conocimiento en su actividad correspondiente, obtener una comunicación asertiva y mejorar el ambiente laboral en la asociación.

Todos los integrantes de la asociación conocen los valores principales que deben cumplir dentro de la misma, pero estos no se han establecido en un código de ética en donde se exprese cuáles son los valores fundamentales y los comportamientos que se espera de todos los colaboradores, también deben informar las conductas que no están permitidas en la asociación, esto con el fin de que todos los integrantes lo conozcan y analicen las consecuencias y los efectos que trae consigo el aplicarlas o el ignorarlas en los ámbitos personales y organizacionales, además sirve para hablar un mismo lenguaje frente a los actos no esperados que se realicen y este se pueda basar bajo un fundamento y no se cometa errores.

La asociación no cuenta con un procedimiento adecuado para la toma de decisiones, ya que, no existe un tratamiento adecuado pero a pesar de esto se buscan soluciones inmediatas que logren prevenir el riesgo de una manera que no afecte a un largo plazo, esta responsabilidad recae a la junta directiva, por lo cual se debe suministrar una información correcta y útil que sea acorde a la realidad en la que se encuentra la asociación, para que las decisiones se manejen de la mejor manera e incidan en el desarrollo y el correcto cumplimiento de lo que se ha estipulado, de

acuerdo a esto es importante que se establezca un sistema de aseguramiento interno que ayude a lograr este propósito.

Por otro lado la asociación no cuenta con un área contable permanente la cual lleve un control y evaluación de los recursos financieros de la empresa, siendo este un factor negativo ya que no se tiene bien estructurado un sistema contable, se cuenta con un contador que realiza los procesos financieros y contables de manera externa, por lo cual es necesario que el contador se encuentre vinculado de manera permanente en la asociación, para que lleve el control de los procesos contables de una manera más adecuada, para así poder tener más conocimiento de las actividades y procedimientos que realiza la organización para generar información financiera y contable con más certeza y fiabilidad para tener un mejor rendimiento de la organización.

También, se puede observar que la Asociación AFROMUVARAS se encuentra en desventaja competitivamente frente a otras organizaciones con el mismo objeto social, esto debido a que sus instalaciones y adecuaciones no cuentan con tecnologías que estén a la vanguardia de la industria, además de los múltiples factores geográficos que afectan directamente la comercialización y transporte de sus productos. Generando una gran dificultad frente al mercado, por ende, esto ha ocasionado que la asociación se limite a expandirse o hacerse conocer en diferentes puntos del departamento de Nariño.

Otra falencia que tiene la empresa frente al mercado es no tener el registro calificado del INVIMA.

De acuerdo a lo anterior, el desarrollo de la propuesta de aseguramiento interno y la implementación de esta al culminar el proyecto busca dar solución a los problemas y riesgos presentes en la asociación, ya que este sistema se constituye como una herramienta que permite minimizar los riesgos que se encuentran en todas las áreas de AFROMUVARAS como lo son la

área administrativa, contable y financiera con el fin de mejorar la productividad y obtener una estructura organizacional bien definida, brindar un ambiente de control adecuado y seguro, implementar un manual de funciones en donde se ejecuten todas las funciones y con unos procesos adecuados para lograr un mejor desempeño empresarial.

En conclusión, la propuesta de un Sistema de aseguramiento Interno en la Asociación AFROMUVARAS busca a través de la investigación fomentar la implementación de dicho sistema, para ayudar a la comunidad que conforma la organización. Son muchas falencias que se presentan y desde un punto de vista teórico como grupo de trabajo y con el apoyo de la universidad CESMAG se busca una cercanía hacia la realidad que viven las empresas de los sectores rurales de los municipios.

En este orden de ideas para el diagnóstico de la información recaudada de la empresa sobre el aseguramiento interno se realiza seguidamente la matriz DOFA.

4.2.1.1 MATRIZ DOFA

Después de realizar el respectivo análisis de lo observado en la asociación lo cual la información fue recaudada a través de la entrevista efectuada a la representante legal, se pudo evidenciar la situación actual de las diferentes áreas por las que está conformada AFROMUVARAS, se ha procedido a identificar las Debilidades y Oportunidades que tiene la asociación, así como las Fortalezas y Amenazas que la pueden afectar, como se puede evidenciar a continuación.

Tabla 7. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. La asociación cuenta con el apoyo de entidades donantes. 2. No tiene deudas con bancos. 3. Está conformada y actualizada ante las entidades del estado. 4. La asociación ayuda a las personas de la región, como a los productores del cacao y a mujeres con ofertas laborales. 5. Las mujeres de la asociación cuentan con el acompañamiento para la generación de alianzas con nuevos clientes y en el proceso de organización empresarial. 6. La asociación trabaja desde la experiencia adquirida de manera empírica y para este grupo de mujeres es muy importante rescatar y seguir conservando lo que con tanto esfuerzo han conseguido los ancestros ya que es la esencia de la cultura afro. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con un manual de procedimiento y funciones exponiéndose al riesgo. 2. Cuenta con un plan organizacional básico. 3. No cuenta con asesoramientos financieros para la toma de decisiones. 4. No existe un sistema de aseguramiento interno que le ayude a mitigar riesgos. 5. La asociación no se encuentra en capacidad de determinar los riesgos internos y externos. 6. No se realizan planes de mejoramiento organizacional. 7. No cuenta con un área contable. 8. No se realizan capacitaciones al personal sobre la gestión de riesgos. 9. Desconocen los términos de gestión y apetito al riesgo por lo cual no se tiene y por tal razón tampoco se lo practica. 10. No cuenta con el registro del INVIMA. 11. No puede llevar un proceso de mitigación de riesgos empresariales. 12. No llevan una revisión del riesgo lo cual tiene un gran impacto para el buen desarrollo de los objetivos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento y reconocimiento de la asociación a nivel local y regional. 2. Generan alianzas con otras asociaciones cuando se presenta algún imprevisto. 3. La agencia de desarrollo rural (ADR) fortaleció estrategias de comercialización de cacao con la asociación. 4. recibe apoyo del Programa Rutas PDET del Fondo Europeo para la Paz de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competencia en la región. 2. Cambios climáticos que afectan la producción. 3. Estructura vial en mal estado para el transporte de materia prima y producto final. 4. Presencia de grupos armados al margen de la ley. 5. Se presentan robos.

Colombia que también busca aportar a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.	6. Poca flexibilidad a los cambios climáticos y monetarios. 7. Riesgos de tipo natural como los movimientos sísmicos, el fenómeno del niño y la niña.
--	--

Tabla 8. Estrategias para la Matriz DOFA

		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
M A T R I Z D O F A		F1: entidades del estado. F2: La asociación ayuda a las personas de la región como a los productores del cacao y a mujeres con ofertas laborales. F3: Las mujeres de la asociación cuentan con el acompañamiento para la generación de alianzas con nuevos clientes y en el proceso de organización empresarial. F4: La asociación trabaja desde la experiencia adquirida de manera empírica y para este grupo de mujeres es muy importante rescatar y seguir conservando lo que con tanto esfuerzo han conseguido los ancestros ya que es la esencia de la cultura afro.	D1. No cuenta con un manual de procedimiento y funciones exponiéndose al riesgo. D2. Cuenta con un plan organizacional básico. D3. No cuenta con asesoramientos financieros para la toma de decisiones. D4. No existe un sistema de aseguramiento interno que le ayude a mitigar riesgos. D5. La asociación no se encuentra en capacidad de determinar los riesgos internos y externos. D6. No se realizan planes de mejoramiento organizacional. D7. No cuenta con un área contable. D8. No se realizan capacitaciones al personal sobre la gestión de riesgos. D9. Desconocen los términos de gestión y apetito al riesgo por lo cual no se tiene y por tal razón tampoco se lo practica. D10. No cuenta con el registro del INVIMA. D11. No puede llevar un proceso de mitigación de riesgos empresariales. D12. No llevan una revisión del riesgo lo cual tiene un gran impacto para el buen desarrollo de los objetivos
	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO

O1. Fortalecimiento y reconocimiento de la asociación a nivel local y regional.

O2. Generan alianzas con otras asociaciones cuando se presenta algún imprevisto.

O3. La agencia de desarrollo rural (ADR) fortaleció estrategias de comercialización de cacao con la asociación

O4. Recibe apoyo del Programa Rutas PDET del Fondo Europeo para la Paz de Colombia que también busca aportar a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.

AMENAZAS (A)

A1. Alta competencia en la región.

A2. Cambios climáticos que afectan la producción.

A3. Estructura vial en mal estado para el transporte de materia prima y producto final.

A4. Presencia de grupos armados al margen de la ley.

A5. Se presentan robos.

A6. Poca flexibilidad a los cambios climáticos y monetarios.

A7. Riesgos de tipo natural como los movimientos sísmicos, el fenómeno del niño y la niña.

O1F1: aprovechar las ayudas que se les brinda para obtener un mayor reconocimiento no solo a nivel local y regional, obtener un reconocimiento a nivel nacional e internacional.

O4F2: con el apoyo del Programa de Rutas PDET fortalecer el trabajo y beneficiar a las mujeres campesinas para ser reconocidas por su gran desempeño en la producción de los derivados del cacao y a los campesinos productores.

ESTRATEGIAS FA

F1A1: hacer acuerdos entre las sociedades aledañas de la zona para mitigar los riesgos que se presentan. Por otro lado, buscar ayuda del orden público para solventar la inseguridad.

O1D1: Aprovechar el fortalecimiento y generar una mayor organización para poder distribuir de manera adecuada las funciones y procedimientos para así generar mayor confianza y fortalecer un mejor vínculo con clientes.

O3D10: realizar el proceso de registro INVIMA y así con el apoyo de la Agencia Rural ADR poder aumentar la demanda de los productos procesados del cacao no solo a nivel regional si no también nacional e internacional.

ESTRATEGIAS DA

A1DA: Implementar un Manual de funciones que permita realizar las actividades de manera correcta para así poder brindarle al público un producto de calidad que se diferencie de las otras empresas.

A2D4: Un sistema de aseguramiento interno que mitigue las diferentes adversidades que se presenten a la hora de cultivar el cacao y así poder obtener un producto de calidad.

4.2.1.2 Matriz de riesgos

Análisis de los riesgos que origina el diagnostico de los elementos del Aseguramiento, a continuación, se hará un análisis de los riesgos que se presentan en el aseguramiento interno, se lo realizará mediante una matriz donde se identifique y clasifique el riesgo de acuerdo con lo establecido en la NIA 315 evaluación de riesgo.

Tabla 9. Matriz de riesgos

<i>Clasificación</i>	<i>Riesgo</i>	<i>posible resultado</i>	<i>Síntoma</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Impacto</i>	<i>Riesgo Total</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Controles</i>	<i>Responsable</i>
Administrativo	No cuenta con un código de ética donde se den a conocer las acciones permitidas y rechazadas por la asociación.	No poder tomar una decisión precisa frente a las malas conductas de los colaboradores, clientes y proveedores, deficiencia del primer componente de gobierno y cultura.	No respetar las decisiones de los demás y no tomar medidas frente a cualquier acto inmoral.	4	4	16	Diseñar un código de ética que especifique las acciones que están permitidas y rechazadas en la asociación.	Crear un comité de ética que ponga en marcha y de cumplimiento a lo establecido en el código de ética.	Gerente.
Administrativo	La Asociación no maneja organigram a ni un	errores y pérdidas por no llevar un orden y no tener unas funciones establecidas, esto puede traer consigo	falta de comprensión, errores, fallas en la	5	5	25	crear un instrumento que especifique que es lo que se espera de los colaboradores	crear un comité donde se aprueben los manuales a través de la responsabilidad	Gerente

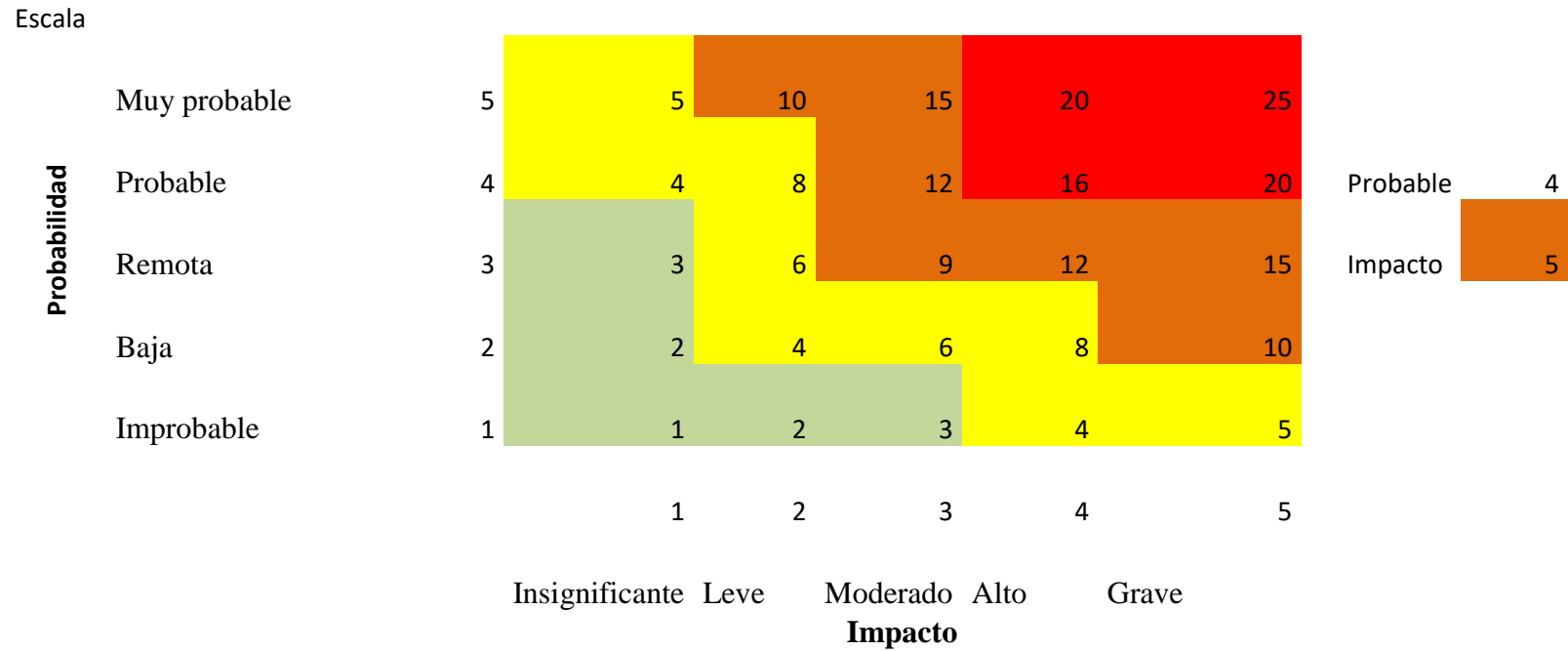
	<p>manual de funciones, procesos y procedimientos en las diferentes áreas por las que está conformada</p>	<p>diferentes riesgos administrativos y personal.</p>	<p>producción y pérdidas</p>				<p>detallando cuales son los requisitos, funciones y responsabilidades. Creación de manuales de funciones y procedimientos.</p>	<p>de cada uno de sus colaboradores.</p>	
Administrativo	<p>No se realizan planes de mejoramiento organizacional.</p>	<p>Errores en el desarrollo de las actividades en referencia de la producción en línea por debilidades no detectadas. Falta de acciones correctivas. Por tal razón no se hace una gestión de riesgos y tampoco se busca posibles soluciones.</p>	<p>negligencia en el desempeño de los procedimientos, conductas negativas,</p>	4	4	20	<p>fomentación de planes de mejoramiento en virtud de mejoran el desempeño de las actividades hallando debilidades del mismo.</p>	<p>comités para hacer veeduría de los planes y el cumplimiento de las acciones correctivas o de la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo</p>	<p>gerente y presidente de junta</p>
Administrativo	<p>Contrataciones informarles</p>	<p>Dificultad de pago, afectación en el crecimiento organizacional, no cumplir con los objetivos, produciendo riesgos en las diferentes áreas a las que se les asigne el personal contratado al</p>	<p>fallas en los procesos o actividades que se desarrollan en la organización. (Producción en línea). Problemas de seguridad en el trabajo.</p>	4	4	16	<p>Establecer contratos formales a sus diferentes colaboradores como lo disponga la ley o las entidades regulatorias.</p>	<p>Establecer mediante estatutos los tipos de contrataciones en la organización.</p>	<p>gerente y presidente de junta</p>

		no tener un personal adecuado.							
Administrativo	canales de comunicación informales	Malversación en la comunicación, fallos en la contabilidad, información errónea.	deficiencia en la comprensión de actividades, Falta de confianza y asertividad.	4	4	16	crear procesos para reestructurar y establecer canales de información y comunicación formales en la asociación en general.	revisión de manuales de procesos	gerente y presidente de junta
financiera y contable									
Contable	No se establece una organización cronológica de registros contables y financieros para tomar decisiones	Errores Contables y financieros, pérdidas económicas, Quiebra, Fraudes internos, perdidas de los ingresos o los activos.	Falta de información financiera, deficiencia, toma de dediciones, sanciones de la entidad regulatoria, fraudes, pérdidas económicas.	5	5	25	incorporar al presupuesto honorarios de contador o contadora, vinculación de manera permanente de un contador en la asociación para que lleve el control y los procesos contables. Además de brindar confiabilidad e la información contable y feneciera	establecer en los estatutos la contratación de un contador público permanente. Revisión de las hojas de vida de los candidatos	Gerente
Financiera	No se presenta información financiera ni el análisis correspondiente	No se puede llevar un análisis de la información financiera comparativa para una toma de decisiones	No se suministra información financiera necesaria para la gestión de riesgos	5	4	20	Suministrar información financiera periódicamente para realizar comparaciones de diferentes periodos	Elaboración de estados de resultados y estados de situación financiera.	Contador y gerente.

									y medir el rendimiento.	
Gestión										
Gestión	No se cuenta con el registro del INVIMA.	Suspensión o cancelación del registro o de la licencia, Cierre temporal o definitivo del establecimiento, edificación o servicio respectivo	Sanciones, multas, decomisos de	5	5	25			Evaluación y revisión de los elementos necesarios para obtener el registro calificado con los que cuenta la organización para su requerimiento. Evaluación y revisión de los elementos necesarios para obtener el registro calificado con los que cuenta la organización para su requerimiento.	Evaluar el resultado de la visita de las entidades que otorgan el registró calificado. gerente y presidente de junta
Gestión	No se cuenta con el registro del INVIMA.	Suspensión o cancelación del registro o de la licencia, Cierre temporal o definitivo del establecimiento, edificación o servicio respectivo	Sanciones, multas, decomisos de	5	5	25			Evaluación y revisión de los elementos necesarios para obtener el registro calificado con los que cuenta la organización para su requerimiento. Evaluación y revisión de los elementos necesarios para obtener el registro calificado con los que cuenta la organización para su requerimiento.	Evaluar el resultado de la visita de las entidades que otorgan el registró calificado. gerente y presidente de junta

Ilustración 3. Escala de matriz de riesgo

Matriz de riesgos



4.3 Plan de acción

De acuerdo al análisis realizado a cada uno de los componentes del modelo Coso ERM permite detectar y buscar solución a los posibles errores y riesgos presentes en el desarrollo de la actividad económica de la empresa, es ahí donde surge la necesidad de la implementación de un modelo de aseguramiento interno en la Asociación AFROMUVARAS que les permita lograr mayor facilidad de reconocer los riesgos presentes y promueva una buena administración y control de los recursos económicos y financieros para una mejor toma de decisiones.

Por esta razón, el propósito de este proyecto es brindar una herramienta de trabajo, que se encuentre documentada y sea manejable por todas las personas que pertenecen a esta asociación y que se acople de acuerdo de las necesidades cambiantes de la empresa en el desarrollo de las funciones.

Una vez analizada la información y detectar los principales riesgos con ayuda de la Matriz DOFA y la matriz de riesgos se opta por establecer un plan de mejoramiento que facilite la gestión efectiva y eficiente de los principales aspectos a tener en cuenta para un mejor desempeño y logro de objetivos de la asociación.

De esta manera se inicia con el desarrollo del plan de mejoramiento en donde se busca dar un camino para el diseño del modelo de aseguramiento interno, donde evalué las áreas administrativa, contable y financiera

4.3.1 Mejoras

4.3.1.1 Mejoras en el campo administrativo

Crear un organigrama: se propone la creación de un organigrama conforme lo establecido y con las diferentes áreas de la asociación en su respetivo orden jerárquico con el fin de identificar correctamente como se encuentra organizada la asociación, y así determinar cuáles

son las funciones, y roles de cada integrante y mejorar las líneas de comunicación y las diferentes áreas de responsabilidad.

Crear un código de ética: se propone la creación de un código de ética que sirva como guía en a que se establezcan los principios de actuación de la asociación, que estén encaminados a la legalidad y al alcance de su misión y los valores que tienen establecidos, determinando cuales son los comportamientos esperados de los directivos, colaboradores, proveedores, clientes y con la sociedad en general, con el fin de evitar riesgos a futuro, ya sean legales o de reputación, permitiendo así un mejor ambiente y cultura laboral, en este código se establecerá un comité el cual será el encargado de la supervisión, cumplimiento y gestión de riesgos.

Realizar un diseño de un manual de funciones: se propone un diseño de manual de funcione que sirva como herramienta en el manejo de las responsabilidades de cada área presente en la organización, con el fin de que cada integrante tenga presente sus labores dentro de la asociación y así llevar un control y un determinado orden en el cumplimiento diario de sus funciones

Crear un manual de procesos y procedimientos: se propone realizar un diseño de un manual de procesos y procedimientos de los diferentes productos derivados del cacao para poder establecer una guía de los diferentes procesos y cuáles son sus procedimientos es decir el paso a paso de cada proceso en la elaboración de los productos derivados del cacao. El manual de procesos y procedimientos es muy importante y de gran ayuda en las empresas para mantener un estándar de calidad y optimizar sus procesos y a si obtener producto de forma eficiente y de calidad.

Mejora continua: se propone que la organización organice un equipo el cual este conformado por trabajadores de las diferentes áreas que conforman la organización que sean de

diferentes niveles jerárquicos y sean los encargados de analizar los procesos y actividades realizadas cada mes e identificar las debilidades y fortalezas y los riesgos a los cuales se está enfrentado la asociación y así poder encontrar soluciones y la búsqueda de acciones necesarias para implantarlas.

Establecer canales de comunicación e información: para establecer canales de comunicación e información se debe empezar por una buena comunicación y para esto es importante que se utilicen las diferentes herramientas como lo son las reuniones regulares, hacer uso de los medios tecnológico como lo son los correos electrónicos y reuniones virtuales con el fin de transmitir una información que sea clara, precisa y llegue a los todas las personas a las que les sea requerido para un mejor intercambio de ideas y toma de decisiones. Además, también es muy importante que se establezca canales de comunicación claros con los clientes y proveedores y otras partes interesadas utilizando medios de comunicación como llamadas telefónicas, correos electrónicos, redes sociales para así fortalecer las relaciones comerciales y poder satisfacer las necesidades de los clientes.

También es importante que se promueva una comunicación efectiva dentro de la organización con todos los integrantes de esta, en donde los empleados compartan sus opiniones, ideas, preocupaciones y soluciones, esto también permitiendo un mayor ambiente de confianza y respeto mutuo y para esto dentro de la asociación es importante implantar foros de discusión, buzones de sugerencias y capacitaciones de comunicación y así lograr mayor éxito y crecimiento de la empresa.

Contratación: es importante una contratación de personal adecuado para tener un mejor rendimiento y productividad y así reducir las rotaciones de empleos y crear un ambiente de trabajo que se alinean con los valores y la cultura de la asociación.

Para realizar la contratación adecuada se debe en primer lugar buscar las necesidades en termino de contratación, dar a conocer la vacante disponible con ayuda de los diferentes medos tecnológicos y hacer reclutamientos de hojas de vida, realizar entrevistar a todos los postulantes y elegir a el que cumpla con el perfil requerido, es importante realizar un contrato de trabajo discriminando el tipo de contratación, objetivo, valor del contrato y las funciones generales y específicas que debe cumplir. Se debe dar inducción y periodo de prueba para medir el nivel de desempeño que tiene el nuevo personal.

4.3.2 Mejoras en el campo contable y financiero

Contratación de un contador permanente: es de gran importancia que la asociación cuente con un contador permanente ya que de esta falta surgen los diferentes riesgos en la asociación por no cotar con una información contable clara y llevar un registro y un control de los recursos económicos. El contador es el encargado de registrar todos los movimientos de la empresa en los libros contables, los reportes y los documentos que sean necesarios para respaldar la base de datos de la asociación. A demás es importante que se haga uso de las herramientas tecnológicas como la implementación de los softwares contables para sacar el máximo provecho de los recursos y reducir los costos y optimización en el tiempo de trabajo.

De acuerdo a las normas establecidas es relevante que se elabore estados de situación financiera y estado de resultados para conocer el nivel de rentabilidad, liquidez y rendimiento financiero de general de la empresa y de acuerdo a esta información buscar acciones y estrategias que se acoplen a la situación de económica de la empresa. De igual manera es importante la presencia de un contador a la hora de la toma de decisiones en compañía del gerente.

Por otra parte, la presencia de un contador que tenga el acceso de toda la información contable y financiera en la asociación permite detectar rápidamente en desvió de flujos de

dineros, compras no autorizadas y faltantes de recursos, permitiendo un presupuesto correcto y administrado correctamente.

Es así que la presencia de un contador es de gran importancia dentro de la organización para un mejor desarrollo y desempeño económico y mejores resultados.

4.3.3 Mejoras en el área de gestión

Obtención del registro sanitario INVIMA: el contar con el registro sanitario es obligatorio para poder comercializar el producto a nivel territorial, nacional e internacional, dando confiabilidad al consumidor de que el producto que está consumiendo es de calidad y se encuentra permitido su consumo ya que no afecta la salud, este registro garantiza que el producto aumente su calidad y que cumple con la normatividad exigida.

Capacitación periódica a los colaboradores: es importante que se realicen capacitaciones periódicas a los colaboradores para que la asociación cuente con colaboradores más eficientes y productivos, fortalezcan sus habilidades, capacidades y conocimientos, con el fin de sacar el máximo provecho de los colaboradores y aumentar la calidad y eficiencia esperada.

Tabla 10. Plan de acción

PLAN DE ACCION						
ACTIVIDAD DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS	FINANCIA CION	INDICADOR DE SEGIMINENTO
Plan de mejoramiento en el área administrativa: Realizar un modelo de aseguramiento interno que permita mejorar los procesos para un mejor funcionamiento y crecimiento organizacional.						
Código de ética	Plasmar los valores claves, los comportamientos permitidos y rechazados en la asociación desde los derechos, deberes comportamientos esperados y medidas a tomar frente a una conducta indebida.	Gerente	Un mes	\$500.000	Asociación	Creación de un comité de ética el cual será el encargado de la implementación y de hacer seguimiento a su debido cumplimiento
Diseño de un organigrama	Establecer la cadena de mando, segmentación de los departamentos, asociación de tareas y responsabilidades.	Gerente	Un mes	\$500.000	Asociación	Aprobación de todos los integrantes de la estructura organizacional presentada.
Manual de funciones	Identificación y ubicación del empleo, comprender las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades	Gerente	Un mes	\$500.000	Asociación	Aprobación por parte de todos los integrantes de la asociación.
Manual de procesos y procedimientos	establecer los objetivos, describir los procesos y su	Gerente	Un mes	\$500.00	Asociación	Aprobación por parte de la gerente y

	alcance, inclusión de normas y políticas					coordinadores de las áreas.
Contratación formal	Diseño de perfil del cargo, Publicación de nuevas vacantes. Realizar entrevistas de las vacantes y elegir a la que se acopla al perfil requerido. Selección del cargo y elaborar contratos de trabajo.	Gerente	Un mes	\$100.000	Asociación	El personal debe cumplir con los requisitos para su contratación.
Establecer canales de comunicación e información	1: colocar una cartelera informativa en un lugar que sea visible por todos los integrantes. 2: crear un grupo de WhatsApp en donde se encuentren todos los colaboradores con el fin de compartir información pertinente. 3: realizar reuniones quincenales o mensuales y llevar un control de acta en cada reunión. 4: foros de discusión, buzones de sugerencias y capacitaciones de comunicación. 5: contar con una comunicación directa con los proveedores y clientes, donde solo una persona se	Gerente	30 días	\$200.000	Asociación	Comunicación más asertiva con colaboradores, clientes y proveedores.

Mejora continua	encargue de la comunicación con ellos. Ejecutar uso mecanismos de control y mitigación de los riesgos de las diferentes áreas que conforman la organización.	Gerente	Permanente	Recurso humano	Asociación	Dar prioridad a la aplicación de controles
2. Mejoras en el campo contable						
Contratación de un contador	1 diseñar el perfil del cargo, realizar la convocatoria, realizar la selección del cargo.	Gerente	30 días	\$650.000	Asociación	establecer en las políticas la contratación de un contador público permanente. Revisión de las hojas de vida de los candidatos
Llevar un registro ordenado de los documentos contables.	organizar y crear un registro contable de todos los movimientos de la empresa	Contador	Un mes	\$600.000	Asociación	Una contabilidad organizada y completa.
3. Mejoras en el campo financiero						
Obtener un análisis de la información financiera	Analizar mensualmente los resultados obtenidos con ayuda de los balances financieros. Realizar análisis comparativos de los meses anteriores para conocer la situación actual de la asociación con el fin de tomar decisiones con base a la información reclutada.	Contador	Cada mes	\$500.000	Asociación	Una toma de decisiones más asertiva frente a la situación financiera de la asociación.

4. Mejoras en el campo de gestión.						
Obtención del registro sanitario INVIMA.	clasificación los tipos de productos que se elaboran en los diferentes niveles, presentar información general cumplir requisitos técnicos y legales	Gerencia	30 días	\$500.000	Asociación	Evaluar el resultado de la visita de las entidades que otorgan el registro calificado.
Capacitación periódica a los colaboradores	Se debe contratar a personal que realice capacitaciones quincenales de seguridad y salud en el trabajo para prevenir diferentes tipos de riesgos laborales. Capacitar al talento humano de las nuevas tecnologías para un mejor desarrollo de actividades y comunicación dentro de la asociación.	Gerencia	1 día	\$300.000	Asociación	Disminución de riesgos de trabajo y mayor conocimiento en distintos temas.
Total				\$4.850.000		

4.3.4 Diseño de un sistema de aseguramiento interno para facilitar a la asociación el direccionamiento de las actividades, funciones y procesos organizacionales.

De acuerdo al plan de acción representado anteriormente se evidencia que para establecer un efectivo sistema de aseguramiento interno administrativo, contable y financiero para la asociación AFROMUVARAS, se realiza la siguiente propuesta basada en el enfoque COSO ERM 2017, la cual a través de una estructura organizativa se busca solventar las deficiencias del aseguramiento interno encontradas dentro de esta asociación

Justificación

La propuesta surge de acuerdo a la necesidad de un aseguramiento interno dentro de la asociación que salvaguarde los recursos administrativos, contables y financieros, promoviendo así la eficiencia y eficacia de los procesos, respaldar las actividades y procedimientos que se realizan, estableciendo las funciones y responsabilidades de cada colaborador, destacando los comportamientos permitidos y lo que se rechazan dentro de la organización, con el fin de disminuir y mitigar los posibles riesgos que afectan el desarrollo normal de las actividades

Se debe tener en cuenta que la asociación no cuenta con una gestión de riesgos, por lo tanto, es importante establecer un comité de riesgos que se encarguen de realizar las actividades correspondientes para ejecutar un aseguramiento interno de todos los recursos con los que cuenta la asociación.

Beneficios

- Esta propuesta organiza coordina las funciones y procesos que deben realizar frente a la gestión de riesgos y el desempeño diario de los colaboradores para poder mitigar las debilidades que se presentan en el desarrollo de sus funciones.

- Los costos de su implementación son menores a los beneficios que se obtienen con su aplicación.
- La propuesta es de fácil aplicación y entendimiento.

El diseño de esta propuesta surge después de recolectar y analizar la información obtenida, en donde se lograron encontrar hallazgos los cuales pueden significar grandes debilidades en los campos administrativos, contables y financieros. A continuación, se presenta la propuesta de aseguramiento interno para la asociación AFROMUVARAS.

Propuesta

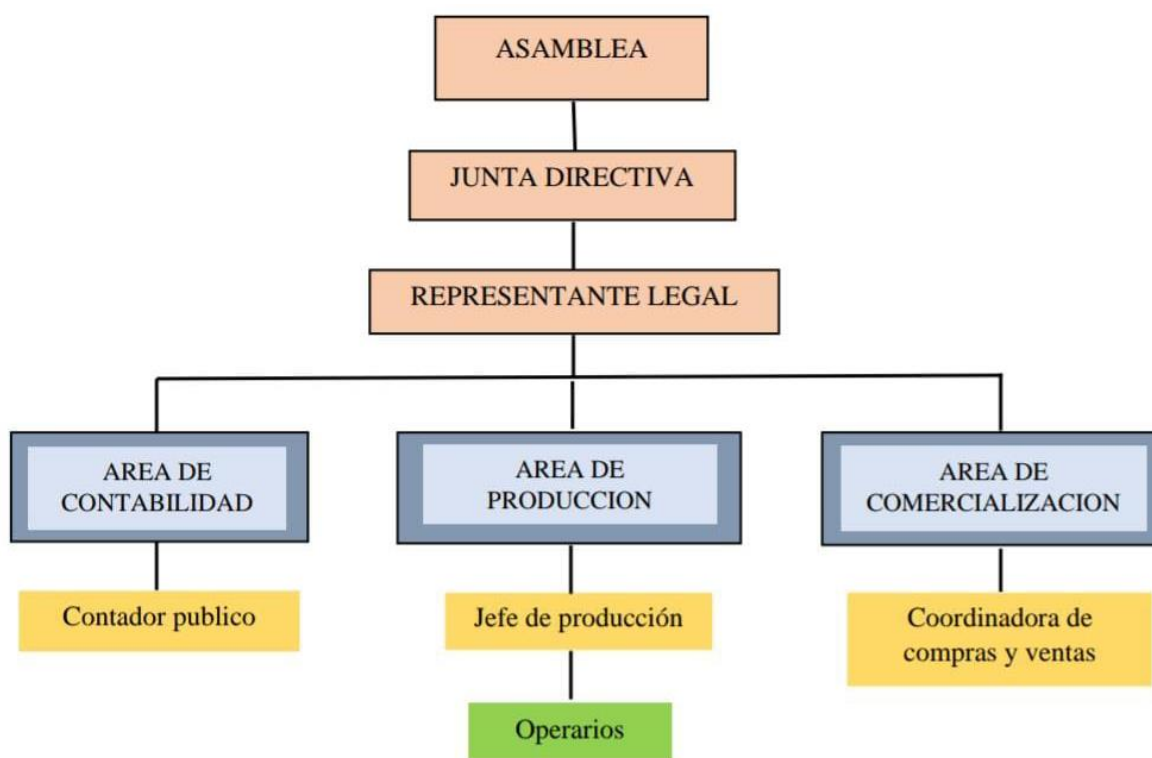
la propuesta a desarrollar del sistema de aseguramiento interno surge de la necesidad de mitigar los riesgos que se presentan y que hacen un impacto significativo en el desarrollo de los objetivos de la asociación. Por esta razón, para dar inicio a este modelo se debe empezar por una creación de determinados documentos que garantice una organización de funciones y procesos estructurada con el fin de ejecutar las diferentes actividades de manera ordenada y conforme a lo establecido, es por eso que es importante que la asociación cuente con una estructura organizacional que determine el nivel jerárquico y las líneas de autoridad, de igual manera es importante contar con un manual de funciones que determine los cargos y los objetivos de cada uno, describiendo sus funciones específicas y los perfiles que se requieren para ocupar los diferentes cargos con los que cuenta la organización, al igual que un manual de procesos y procedimientos que determine los procesos y cuáles son sus procedimientos y no más importante un código de ética el cual establece cuales son los comportamientos esperados por los integrantes de la asociación, esto con el fin de determinar las responsabilidades y deberes que con los que cuentas por ser integrantes de la asociación.

Propuesta de un organigrama

Se propone una estructura organizativa que permita identificar los cargos, actividades, áreas, líneas de autoridad y responsabilidad para poder asegurar el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

A continuación, se presenta una posible estructura organizativa para la asociación AFROMUVARAS del municipio de Tumaco.


Ilustración 4. Organigrama para la Asociación AFROMUVARAS



Propuesta de un manual de funciones

Se propone un diseño de un manual de funciones el cual explica cuáles son las responsabilidades que le compete a cada integrante de acuerdo a su actividad, es importante que en la asociación cuente con un manual de funciones y que sea conocido por todos los integrantes para que se dé cumplimiento a las tareas que le corresponde a cada colaborador.

El manual de funciones contiene una estructura ordenada y sistematizada de las funciones necesarias para la ejecución del trabajo, se establece la funciones y requisito de los cargos que conforman la asociación.

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	
		REVISION	
		FECHA	

1: IDENTIFICACION DEL CARGO

DENOMINACION	GERENTE
NUMEROS DE CARGO	Uno
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	Tener conocimiento en el proceso organizativo de Afromuvaras mínimo de (2) años.

2: PROPOSITO PRINCIPAL:

Es la máxima autoridad en la asociación, es el responsable de administrar, racionalizar y responder por el buen uso y manejo de los recursos y bienes de la asociación, velar por el desempeño y controlar todas las actividades de gestión, operativa, técnica, comercial, administrativa y financiera de las diferentes áreas.

3: DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Actuar en representación de la asociación Afromuvaras.
- Tomar decisiones objetivas.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos de la asociación.
- Coordinar las diferentes áreas por las que está conformada la asociación.
- Ejecutar las políticas y planes establecidos por la entidad en materia de recursos financieros, obligaciones, inversiones y manejo de cuentas bancarias, de acuerdo a los criterios financieros y técnicos y a las necesidades de la Asociación
- Revisar, aprobar y hacer seguimiento a las ejecuciones presupuestales de ingresos y gastos, según el procedimiento establecido.
- Supervisar las diferentes áreas para un óptimo rendimiento.
- Coordinar el talento humano y los recursos financieros.
- Contratación de personal.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos y metas de las diferentes áreas.


4: PERFIL

- Tener conocimiento del proceso organizativo de la Asociación Afromuvaras.
-

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

-
- No tener antecedentes penales ni disciplinarios.
 - Ser pacífico y tolerante.
 - Tener experiencia en el área de administración de empresas o contador público.
-

Tabla 11. Manual de funciones gerente

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	
		REVISION	
		FECHA	

1: IDENTIFICACION DEL CARGO

DENOMINACION	CONTADOR PUBLICO
NUMEROS DE CARGO	Uno
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	Contar con una experiencia mínima de (2) años en labores propias del cargo.

2: PROPOSITO PRINCIPAL:

Ejercer la función de Contador Público de la Entidad de acuerdo a la normatividad vigente.

3: DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES


- Organizar la información contable.
- Llevar ordenada y sistematizada la contabilidad de la organización.
- Revisar inventarios periódicamente.
- Incorporar y mantener actualizado el programa contable para generar oportunamente la información requerida.
- Convocar asambleas para rendición de informes financieros.
- Supervisar el archivo físico de los documentos, informes y soportes contables que se generen en forma organizada y oportuna con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información de los integrantes de la asociación.
- Coordinar el pago a personal.
- Asegurar y verificar la correcta aplicación de normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias.
- Realizar auditorías financieras.
- Organizar información de proveedores y clientes.
- Revisar estados de cuenta de proveedores y clientes.
- Elaborar y presentar balance y estados de resultados y reportes sobre el análisis económico-financiero de la asociación.
- Entrega oportuna y veracidad en la información financiera y contable.

4: PERFIL

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

-
- Tener conocimiento del proceso organizativo de la Asociación Afromuvaras.
 - Profesional en contaduría pública con tarjeta profesional.
 - No tener antecedentes penales ni disciplinarios.
 - Ser pacífico y tolerante.
 - Tener experiencia en el área de contador público.
-

Tabla 12. Manual de funciones contador

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

1: IDENTIFICACION DEL CARGO

DENOMINACION	COORDINADOR DE COMPRAS Y VENTAS
NUMEROS DE CARGO	Uno
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	Contar con una experiencia mínima de (2) años en labores propias del cargo.

2: PROPOSITO PRINCIPAL:

Lograr las metas establecidas de demanda de los productos derivados del cacao, manteniendo una comunicación activa con el cliente para obtener mayor aceptación y preferencia de los clientes.

3: DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Llevar un control y registro de cada una de las ventas.
- Orientar a los clientes en la compra de cada uno de los productos
- Ser ordenado con los productos.
- Tener un precio y código exacto por cada producto.
- Explorar nuevos posibles mercados.
- Conocer detalladamente los productos y brindar una información completa a los clientes.
- Conocer las necesidades de los clientes y brindar asesorías reales y objetivas a los clientes.
- Establecer una comunicación asertiva con los clientes y brindarle un servicio acorde a su necesidad.
- Elaborar informes de ingresos y egresos de dinero.


4: PERFIL

- Tener conocimiento en el asesoramiento de ventas.
- Amabilidad y cortesía con los clientes
- Ser respetuoso.
- Trabajar bajo presión.

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

-
- Excelente relación interpersonal.
 - No tener antecedentes penales ni disciplinarios.
 - Ser pacífico y tolerante.
-

Tabla 13. Manual de funciones coordinador de compras y ventas

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	
		REVISION	
		FECHA	

1: IDENTIFICACION DEL CARGO

DENOMINACION	JEFE DE PRODUCCION
NUMEROS DE CARGO	Uno
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	Contar con una experiencia mínima de (2) años en labores propias del cargo.

2: PROPOSITO PRINCIPAL:

Encargado de realizar los procesos de producción, manejo de herramientas y maquinaria necesaria para realizar la transformación de productos derivados del cacao.


3: DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Seguir el manual de procesos y procedimientos.
- Operar equipos y maquinarias adecuadamente.
- Resolver problemas con respecto al desarrollo de la producción de los productos derivados del cacao.
- Realizar limpieza y desinfección de herramientas y áreas.

4: PERFIL

- Tener experiencia mínima de (2) años en el proceso del cacao
- No tener antecedentes penales ni disciplinarios.
- Ser pacífico y tolerante.
- Adaptabilidad.
- Capacidad para resolver conflictos.
- Honestidad.

Tabla 14. Manual de funciones jefe de producción

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	
		REVISION	
		FECHA	

1: IDENTIFICACION DEL CARGO

DENOMINACION	Operarios de producción
NUMEROS DE CARGO	Uno
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	Contar con una experiencia mínima de (2) años en labores propias del cargo.

2: PROPOSITO PRINCIPAL:

Encargado de realizar los procesos de producción, la transformación de productos derivados del cacao.

3: DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Seguir el manual de procesos y procedimientos.
- Operar equipos y maquinarias adecuadamente.
- Seguir las indicaciones de su jefe inmediato.
- Realizar la limpieza y desinfección de maquinaria, equipo y el área de trabajo.
- Realiza labores de mantenimiento a maquinara.
- Realizar controles de calidad de los la materia prima y producto final.

4: PERFIL

- Tener experiencia mínima de (2) años en el proceso del cacao
- No tener antecedentes penales ni disciplinarios.
- Ser pacífico y tolerante.
- Adaptabilidad.
- Capacidad para resolver conflictos.
- Honestidad.

Tabla 15. Manual de funciones operarios de producción

Código de ética

Para la asociación AFROMUVARAS es importante contar con un código de ética para reconocerse como asociación y expresa el compromiso de mantener unos comportamientos éticos en el desempeño de todos lo que integran la asociación, el propósito principal del código de ética es reconocer los principios morales y hacer efectivos los valores en el buen ejercicio de las actividades de la asociación, con el fin de determinar los comportamientos y acciones dentro de la asociación.

Este código de ética se realiza para que todos los empleados, y directivos conozca las acciones que la asociación permite y cuáles son las sanciones que acarrea el incumplimiento de este, por otro lado, el código de ética es una guía para la gestión del trabajo, la comunicación y una buena toma de decisiones dentro de la asociación.

Propuesta de un código de ética

Se propone un modelo de código de ética el cual sirva como pauta de los comportamientos dentro de la asociación y priorice los principios y valores que tienen establecidos como organización para poder desarrollar una cultura organizacional, su creación, actualización y conocimiento a todos los niveles de la organización previene conductas no permitidas dentro de la asociación, de tal manera que esta mejora la relación entre colaboradores, directivos, proveedores y clientes.

	CODIGO DE ETICA	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

1. ¿QUIENES SOMOS?

Somos una organización sin ánimo de lucro que promueve los derechos de las mujeres y el desarrollo socioeconómico de las asociadas, sus familias y comunidad en general con enfoque étnico

2. MISION

Aportar positivamente al desarrollo económico de las mujeres asociadas, sus familiares y de la comunidad en general.

3. VISION

Ser una organización reconocida a nivel municipal, nacional e internacional, por la incidencia social dedicada a la producción, transformación y comercialización de productos del territorio

4. VALORES

Lealtad: Todos los integrantes deben fomentar el compromiso, fidelidad y dedicación en para el mejoramiento y crecimiento de la organización, al igual que con los clientes y proveedores.

Solidaridad: cooperación, empatía y ayuda mutua para un mejor desarrollo y crecimiento organizacional.

Respeto: tener aprecio y reconocimiento a todos los integrantes, todos deben ser tratados por igual con los mismos derechos, el respeto debe ser reciproco, debe ser un valor esencial en la organización para mantener un ambiente laboral.

Sentido de Pertenecía: todos los integrantes de esta organización se deben sentir cómodos y aceptados, el sentirse orgullosos de su organización que ha crecido gracias a sus esfuerzos y dedicación.

5. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS

	CODIGO DE ETICA	CODIGO	
		REVISION	
		FECHA	

- Todos los integrantes de la asociación sin excepción alguna deben asumir y cumplir con lo establecido con el Código de Ética.
- Ejercer bajo su responsabilidad absoluta el cargo que se le asigne.
- Fortalecer el compromiso y cumplimiento de las metas, mantener el sentido de identidad y pertenencia, lealtad hacia la empresa y la imagen organizacional.
- Defender el nombre de su asociación dentro y fuera de ella.
- Hacer uso adecuado y responsable de los recursos. Bienes y maquinaria de la empresa, utilizándolos exclusivamente para los propósitos que se han destinado.
- Participar en los distintos espacios que se convoque.

6. DERECHOS Y DEBERES.

Derechos.

- Mantener una buena convivencia con todos los integrantes de la asociación.
- Usar y disponer de todos los recursos, beneficios y medos que son concedidos por la empresa de manera responsable.
- Solicitar orientación y apoyo en defensa de sus derechos en la empresa
- Hacer respetar su integridad física y su intimidad.
- No ser discriminados por su orientación, religión o geografía.
- Recibir la remuneración por su trabajo de manera correcta.

Deberes.

- Cumplir con las obligaciones establecidas de manera correcta de acuerdo a los principios de la buena fe.
- Cumplir con unas correctas medidas de higiene.
- Cumplir a las órdenes dadas por el jefe responsable.
- Contribuir a la mejora continua de la asociación.
- Demostrar interés, desempeño, idoneidad, eficiencia y responsabilidad.

7. COMPORTAMIENTOS

	CODIGO DE ETICA	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

El objetivo fundamental de este código de ética es regular el comportamiento de los clientes, socios, colaboradores y proveedores de la empresa, quienes tienen la obligación de acatar los principios y valores en su conducta.

7.1 Socios

- Deben ser los primeros en cumplir el código de ética.
- Difundir la misión, visión y valores de acuerdo al código de ética.
- Buscar un justo equilibrio entre el equilibrio del capital y el trabajo, siendo justos con el esfuerzo de sus colaboradores en aspectos de remuneración.
- Buscar a personas íntegras y que cumplan con la formación y experiencia necesaria para ejercer cargos dentro de la asociación.

7.2 proveedores y clientes

- Cumplir con el código de ética implementado por AFROMUVARAS.
- Realizar actividades de compra y venta de forma ética y lícita.
- Fomentar una buena relación con proveedores y clientes con respeto y transparencia, evitar fraudes y errores en la información.
- Mantener una relación respetuosa y transparente con los clientes y proveedores.
-

7.3 competidores

- Competir de manera leal con otras organizaciones, mantener un respeto mutuo.
- No captar clientes que pertenecen a otras organizaciones mediante métodos no éticos.

7.4 colaboradores

- Trato digno a todos los colaboradores de la organización sin importar su orientación y su identidad cultural.
- no permitir ningún tipo de violencia, maltrato, acoso o abuso en la asociación.
- Garantizar la igualdad de oportunidades.
- Fomentar el trabajo en equipo.

	CODIGO DE ETICA	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

- Promover una cultura de respeto de ideas ajenas, fomentar el dialogo para el alcance de los objetivos.

7.5 comunidad

- Respetar los derechos humanos
- Relacionarse con las diferentes instituciones de manera licita y respetuosa.
- Respetar las diferentes diversidades étnicas, culturas e intereses.
- Promover relaciones con entidades y personas de distintos lugares.

7.6 Medio ambiente.

- Cuidar y respetar el medio ambiente.
- Cumplir con los requisitos ambientales requeridos.
- Cumplir con las normas ambientales vigentes.

8. Selección y contratación

En la asociación Afromuvaras el proceso de selección y contrataciones realiza con respeto e igualdad y cumpliendo con las políticas pertinentes.

En esta asociación se trabaja por mantener un ambiente de trabajo donde se destaque el respeto, las capacidades y creatividad de todos los colaboradores. Desde el inicio se fomenta los valores principales de la organización y se brinda un total respeto por las diferencias y opiniones de los demás para así evitar cualquier tipo de acoso y discriminación.

En cualquier caso, de discriminación o acoso se toma medidas correctivas como sanciones y en casos más complejos despidos.

9. Confidencialidad

Todos los integrantes de la asociación Afromuvaras que tengan acceso a la información confidencial y privilegiada debe ser protegida y se debe asumir la responsabilidad de mantener esa información segura y protegida de divulgarla sin autorización.

Esta información debe ser únicamente utilizada para la realización de actividades que se requiera, únicamente podrá ser compartida cuando se requiera por motivos netamente laborales, en ningún momento podrá ser utilizada para interés, beneficio o ventaja propia.

	CODIGO DE ETICA	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

10. Conflicto de intereses

Ninguno de los integrantes podrá aprovecharse de sus cargos para obtener beneficio propio o de sus familiares, amigos y conocidos, para la cual, está prohibido realizar actividades o intereses que:

- Perjudiquen el buen nombre de la empresa.
- Comprometan su deber principal de lealtad hacia la empresa con una actividad para benéfico personal o para terceros.
- Usen la información confidencial para bien propio.
- Realicen actividades externas y comprometan el nombre la asociación.

11. Regalos y cortesías

Dentro de la asociación es satisfactorio premiar a sus colaboradores por su desempeño y arduo trabajo para con la asociación, por esta razón se brindan bonos económicos a los colaboradores más destacados y comprometidos para así motivar a todos los integrantes a destacarse y comprometerse en sus actividades diarias para que todos sean recompensados.


12. Contratación de familiares

la asociación Afromuvaras acepta contratar y trabajar con familiares de cualquier nivel de consanguinidad o parentesco, siempre y cuando sean calificados por el proceso de selección de personal y que no tengan relación de dependencia directa.

13. Sobornos

La asociación establece las siguientes políticas frente a los sobornos:

- No recibir, directa o indirectamente, de parte de otros trabajadores de Afromuvaras, proveedores, clientes o terceros, sobornos para brindar algún benéfico en perjuicio de la asociación.
- No participar directa o indirectamente de una actividad de soborno o fraude, o incentivar o promover al personal de realizar una actividad igual o similar.
- Informar de manera inmediata cualquier actividad de fraude o soborno a la gerente o junta directiva.

	CODIGO DE ETICA	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

- Aplicar sanciones correctivas internas y legales frente a cualquier situación de soborno o fraude encontrada.

14. Seguridad, higiene y lugar de trabajo

Es prioridad para la asociación Afromuvaras el prevenir cualquier tipo de incidente o accidente laboral, es una obligación salvaguardar la seguridad y salud de sus colaboradores. La asociación es la responsable de generar ambiente de trabajo seguro y es compromiso de todos los integrantes de reportar cualquier riesgo que integre la salud del personal y de las actividades laborales que se considere peligrosa. Es de gran importancia que todos los colaboradores participen activamente de capacitaciones y entrenamientos de identificación de riesgos laborales, así como dar cumplimiento a las leyes, normas y estándares de seguridad y salud.

15. Comité de ética, cumplimiento y gobierno

La asociación debe contar con un órgano encargado del apoyo y cumplimiento del código de ética, con el fin de promover y difundir las mejores prácticas de buen gobierno y crear una cultura de cumplimiento e integridad en la asociación procurando un desarrollo sostenible.

El comité de ética debe estar conformado por:

- Gerente general
- Coordinadora comercial
- Jefe producción
- Contabilidad

16. Sanciones

Los colaboradores de la asociación deben informar a su jefe inmediato de cualquier incumplimiento o conductas no aceptadas dentro de este documento, quien deberá poner en conocimiento de manera inmediata a la gerente para aplicar la respectiva investigación y sanción en caso de que corresponda.

La asociación Afromuvaras no admitirá ningún tipo de represalia hacia aquellos colaboradores que comuniquen, de buena fe, los presuntos incumplimientos, se sancionará de

	CODIGO DE ETICA	CODIGO	
		REVISION	
		FECHA	

acuerdo las normas legales vigentes, sin perjuicio de otras responsabilidades que pudieran ocurrir.

17. Fraudes

La asociación debe contar con personas encargadas de realizar auditorías internas, debe establecer medidas de control interno y capacitar a los empleados sobre los diferentes fraudes que se pueden realizar y las medias preventivas y correctivas a seguir.

18. Comité de supervisión y gestión de riesgos

Es el encargado del análisis y la toma de decisiones para la gestión de riesgos, se debe determinar cuáles son los límites de tolerancia al riesgo y desarrollar planes de contingencia, debe fomentar una cultura corporativa de los riesgos, mantenerse informados de las diferentes áreas sobre los peligros a los que se enfrentan, diseñar controles y estrategias para mitigar los riesgos.

El comité debe estar conformado por.

- Gerente
- Contador(a)
- Coordinadora de ventas y compras
- Jefe de producción

Tabla 16. Código de ética

Manual de procesos y procedimientos

Para la asociación Afromuvaras la implementación de un manual de procesos y procedimientos de los diferentes procesos que realizan es importante para un mejor desarrollo y crecimiento, ya que este manual permite una mejor organización y control del recurso humano en la ejecución de los procesos administrativos, contable, producción y ventas. Este manual es una herramienta muy importante para un efectivo logro de los objetivos establecidos.

El objetivo principal de la propuesta de un manual de procesos y procedimientos es optimizar las actividades diarias de las diferentes áreas de la asociación, direcciona las actividades asignadas evitando que se realicen de manera errónea y duplicada, cada proceso debe seguir un proceso lógico y organizado para así poder obtener buenos resultados.

Propuesta

Se propone la elaboración del diagrama de flujo donde se especifica de manera clara las actividades que se deben desarrollar en las diferentes áreas y los diferentes procesos que se realizan con el fin de que esta información sea clara y entendida por todos.


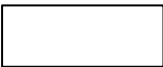
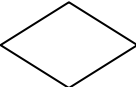
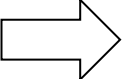


SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	INICIO O TERMINO	Indica el principio y el final del flujo
	ACTIVIDAD	Describe las funciones que deben desempeñar las personas involucradas en el procedimiento.
	DECISION O ALTERNATIVA	Indica un punto dentro del flujo, es el momento en el que se toma una decisión entre dos o más alternativas
	DESPLAZAMIENTO O TRANSPORTE	Indica movimiento de empleados, materiales o producto de un lugar a otro.
	DOCUMENTO	Representa un documento en general que se utilice en el procedimiento.

Tabla 17 simbología de flujo

	Diagrama de flujo área Contable	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Procedimiento del área administrativa.

Responsabilidades:

- supervisar la operatividad diaria.
- Diseñar las estrategias y fijar objetivos para el crecimiento.
- Mantener presupuestos y optimizar gastos.
- Establecer políticas y procesos.
- Asegurarse de que los empleados trabajen de forma productiva y se desarrollen profesionalmente.

Objetivo: planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y las operaciones de la empresa. Estos procesos son esenciales para lograr los objetivos de la organización de manera eficiente y efectiva.

Alcance: definir las tareas, los responsables, los plazos y los flujos de trabajo involucrados.

Proceso de planeación

Estos procesos la entidad definirá las metas, objetivos estrategias y técnicas para alcanzar los resultados deseados.

Proceso de planificación de manera general:

- Establecimiento de la Visión y Misión.
- Análisis del Entorno.
- Establecimiento de Objetivos y Metas.
- Desarrollo de Estrategias.

	Diagrama de flujo área Contable	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

- Desarrollo de Planes de Acción. .

Proceso de organización:

En este proceso se debe garantizar la escrituración de los recursos humanos y materiales para lograr sus objetivos. Además en este proceso se debe realizar.


- Establecimiento de Objetivos y Metas:
- Diseño de la Estructura Organizativa:
- Departamentalización:
- Establecimiento de Procedimientos y Políticas.
- Diseño de Procesos Operativos:
- Evaluación y Mejora Continua:

Procesos de dirección

En el siguiente procedimiento está a cargo de liderar la organización además de motivar y guiar a los miembros del equipo de trabajo. También se debe asegurar que se cumplan los planes y estrategias de manera eficiente, los aspectos que debe aplicar la entidad en estos procesos son:

- Liderazgo.
- Toma de Decisiones.
- Comunicación.
- Delegación.
- Supervisión y Control.
- Motivación y Reconocimiento,
- Resolución de Conflictos.
- Gestión del Desempeño.
- Aplicación de Políticas y Normativas.

Proceso de Control:

	Diagrama de flujo área Contable	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Mediante el cual se debe evaluar, monitorear y regular las actividades y operaciones de la organización. Identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas. Para el desarrollo del proceso de dirección y alcances de sus metas y objetivos de ben tener en cuenta las siguientes etapas.

- Establecimiento de Estándares.
- Medición del Desempeño.
- Comparación y Análisis.
- Toma de Decisiones,
- Seguimiento Continuo.


	Diagrama de flujo área Contable	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Ilustración 5. Diagrama de flujo área administrativa

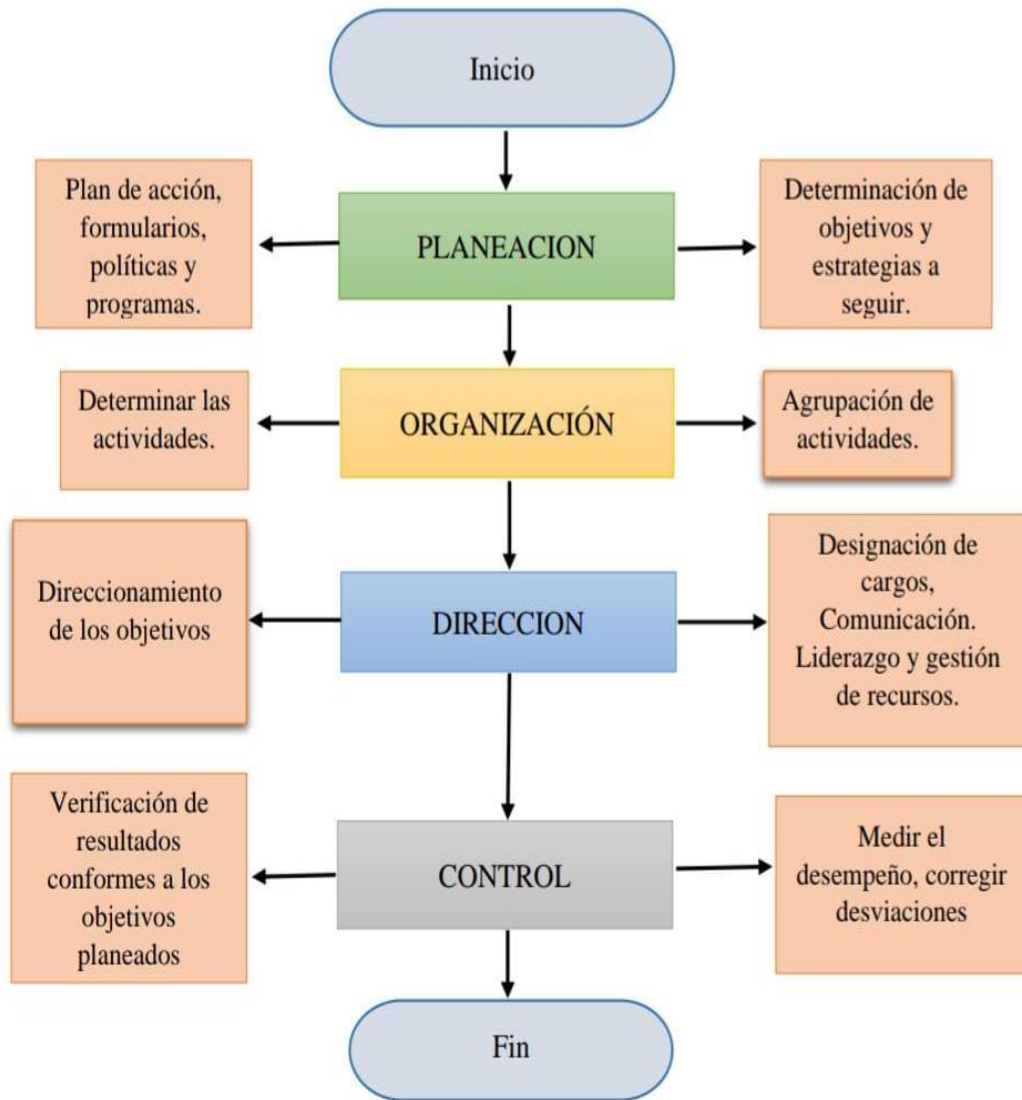


	Diagrama de flujo área Contable	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Procedimiento del área contable.

Objetivo: garantizar que todas las transacciones financieras se registren de manera precisa, se cumplan las obligaciones fiscales y regulatorias, y se generen informes financieros confiables.

Alcance: Registro de transacciones financieras, Contabilidad general. Conciliaciones bancarias y gestiones de cuentas por cobrar y por pagar.

Responsabilidades

- Asesoramiento en estrategias financieras y contables.
- Gestión de la información financiera.
- Realizar pagos a proveedores.
- Información sobre impuestos actualizados y otras leyes.
- Elaborar presupuesto financiero.

El proceso de compra y comercialización: se llevará a cabo a través de una serie de pasos que son necesarios para obtener los productos o servicios requeridos para sus operaciones y vender sus propios productos o servicios a los clientes. Estos son los pasos generales involucrados en este proceso:

Procesos de compras: para el desarrollo de este proceso deberá seguir los siguientes pasos.

- Identificación de necesidades.
- Búsqueda de proveedores.
- productos.
- Pedido y adquisición.
- Recepción y verificación.

	Diagrama de flujo área Contable	CODIGO	
		REVISION	
		FECHA	

Proceso de Comercialización: para el desarrollo de este procesos deberá seguir los siguientes pasos.

- Identificación del mercado objetivo
- Desarrollo de productos o servicios.
- Fijación de precios.
- Distribución y logística.

El proceso de registro en libros auxiliares: se desglosara y detallara la información específica sobre las transacciones financieras de la empresa. Para facilitar un seguimiento detallado y específico de ciertas operaciones comerciales.

Libro de Compras:

- Identificación de las facturas de compra recibidas de proveedores.
- Clasificación de las facturas por fecha y proveedor.
- Registro de cada factura en el libro de compras, incluyendo detalles como número de factura, fecha, proveedor, descripción de los productos o servicios adquiridos, valor bruto, impuestos, y valor total.

Libro de Ventas:

- Registro de todas las ventas realizadas a los clientes, ya sea en efectivo o a crédito.
- Detalle de cada venta, incluyendo número de factura, fecha, nombre del cliente, descripción de los productos o servicios vendidos, valor bruto, impuestos, y valor total.

Procesos de almacenamiento de inventario: se maneja de manera eficiente el inventario para garantizar que los productos estén disponibles cuando la entidad los necesite.

Además se deben tener en cuenta los siguientes procesos para el debido almacenamiento.

	Diagrama de flujo área Contable	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Recepción de mercancía:

- Inspección: Cuando llega una mercancía, se realiza una inspección para verificar que los productos recibidos coincidan con la orden de compra. Se revisa la calidad, la cantidad y la integridad de los productos.
- Registro: Se registra la llegada de la mercancía en el sistema de inventario, indicando detalles como la cantidad, la fecha de recepción, el proveedor y otros datos relevantes.

Almacenamiento:

- Identificación de ubicaciones: Se asignan ubicaciones específicas en el almacén para cada tipo de producto. Esto facilita la organización y recuperación de productos.
- Rotación de inventario: Se establecen políticas para la rotación de inventario, como el método FIFO (primeras entradas, primeras salidas) o LIFO (últimas entradas, primeras salidas). La elección del método depende de la estrategia de la empresa y de las características de los productos.

Control de inventario:

- Registro continuo: El inventario se actualiza regularmente en el sistema contable o de gestión de inventario para reflejar las entradas y salidas de productos.
- Auditorías de inventario: Se realizan auditorías periódicas para comparar los registros del sistema con el inventario físico y detectar discrepancias. Cualquier diferencia se investiga y corrige.

El proceso de facturación de compras y ventas garantiza el registro preciso de todas las transacciones comerciales. Se detallan los pasos generales para el proceso de facturación de compras y ventas.

	Diagrama de flujo área Contable	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Proceso de Facturación en Compras:

- **Solicitud de Compra:** El proceso comienza cuando una unidad o departamento de la empresa identifica la necesidad de adquirir productos o servicios. Se genera una solicitud de compra que incluye detalles como la descripción de los productos o servicios, la cantidad, la fecha de entrega requerida.
- **Orden de Compra:** Una vez seleccionado el proveedor, se emite una orden de compra que detalla la compra planificada. La orden de compra incluye información como el número de orden, la fecha, la descripción de los productos o servicios, la cantidad, el precio y los términos de pago.
- **Entrega de Productos o Servicios:** El proveedor entrega los productos o servicios, y se verifica que coincidan con lo especificado en la orden de compra.
- **Recepción de Factura:** El proveedor envía una factura a la empresa que detalla la compra, incluyendo el monto total, los impuestos aplicables y los términos de pago

Proceso de Facturación en Ventas:

- **Cotización:** Cuando un cliente solicita un producto o servicio, se emite una cotización que detalla los productos, precios y condiciones de venta.
- **Pedido del Cliente:** Una vez que el cliente acepta la cotización, se genera un pedido de cliente que contiene información detallada sobre la venta, incluyendo la descripción de los productos o servicios, la cantidad, el precio y la fecha de entrega.
- **Preparación del Pedido:** La empresa prepara el pedido del cliente, asegurándose de que los productos estén disponibles y en condiciones óptimas.


	Diagrama de flujo área Contable	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Revisión de pedidos recibidos: proceso por el cual se garantiza que los productos solicitados por los clientes se entreguen de manera precisa y oportuna, para ello se deben tener en cuenta los siguientes pasos.

- **Recepción del Pedido:** Cuando un cliente realiza un pedido este, se registra en el sistema de la empresa o se recibe físicamente, dependiendo de cómo se haya realizado la compra.
- **Verificación de la Información del Cliente:** Se verifica que la información proporcionada por el cliente sea precisa y esté completa.
- **Validación del Pedido:** Se verifica que el pedido cumpla con las políticas y requisitos de la empresa. Esto puede incluir la disponibilidad de los productos solicitados, los precios acordados, las condiciones de entrega y los términos de pago.
- **Fecha de Entrega:** Se comprueba si la fecha de entrega solicitada por el cliente es factible y si se ajusta a las políticas de la empresa. En caso de que la fecha no sea viable, se debe comunicar al cliente y acordar una fecha alternativa.

Proceso de revisión de la información contable: responde a la evaluación, precisión y la integridad de los registros contables y financieros, además garantiza la salud financiera de la empresa y su cumplimiento con las regulaciones contables y fiscales. También proporciona información valiosa para la planificación estratégica y la toma de decisiones empresariales.

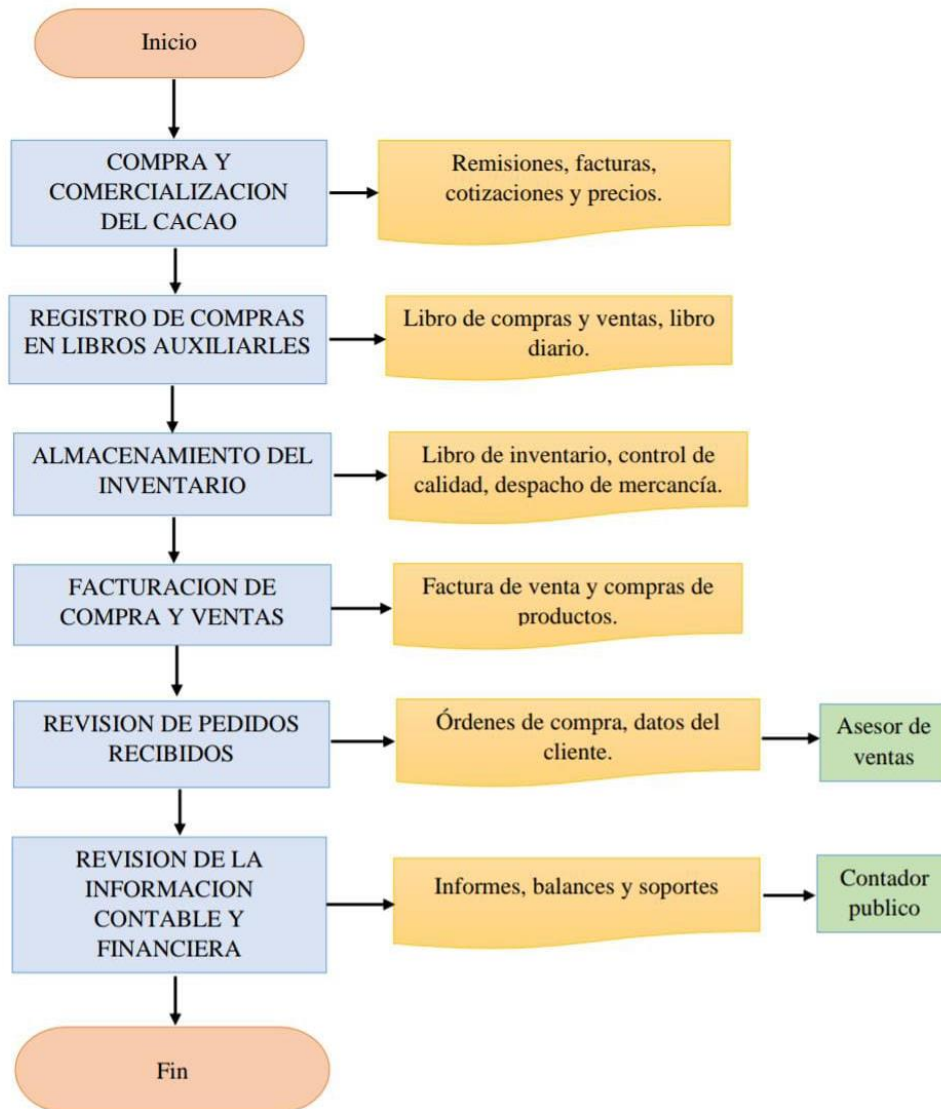
- Para realizar estos procesos se debe tener en cuenta los siguientes aspectos
- Revisión de Documentos de Soporte, Conciliación Bancaria, Revisión de Transacciones, Cierre de Periodo, Análisis de Razones y Tendencias, Cumplimiento Fiscal, Preparación de Estados Financieros.


	Diagrama de flujo área Contable	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Por último, dentro del departamento contable se llevará a cabo el proceso de presentación de los estados financieros con el fin de cumplir con las obligaciones fiscales y proporcionar un resumen de las transacciones financieras y de los informes contables.

	Diagrama de flujo área contable	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Ilustración 6. Diagrama de flujo proceso contable



	Diagrama de flujo área de producción.	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Procedimientos en el área de producción.

Objetivo: establecer cada proceso que se debe realizar dentro del área de producción, para asegurar el suministro constante del cacao de alta calidad, aprovechar eficientemente los recursos, cumplir con las regulaciones, innovar y contribuir al éxito global de la empresa.

Alcance: los procesos descritos abarcan todas las etapas de producción necesarias por la cual pasa los granos de cacao para llegar finalmente a sus derivados.

Responsabilidades:


Área de producción:

- selección de las variedades de cacao de alta calidad.
- asegurar que los granos estén en buen estado.
- Revisar que el grano tenga buen volumen o tamaño.
- Revisar que los granos estén limpios y libres de impurezas como tierra,

hojas u otros materiales extraños.

Este diagrama de flujo representa los pasos básicos que se deben llevar a cabo dentro del área de producción de la empresa AFROMUVARAS, para llegar finalmente a la elaboración de los derivados del cacao.

procedimientos	Procesos
Recepción de la orden de compra	Se recibe los bultos u orden de compra, luego se debe pesar para saber qué cantidad entra al área de producción. Se debe almacenar el cacao en un espacio amplio, limpio y cerrado para evitar la contaminación del grano con el aire.
Fermentación del grano, es un proceso crucial el cual mediante	Después de la compra los granos de cacao se colocan a fermentación en contenedores o

	Diagrama de flujo área de producción.	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

este se desarrolla el sabor característico del cacao y reduce la amargura. recipientes con huecos pequeños, este proceso se lo debe realizar el mismo día de la compra o recepción. se debe dejar fermentar aproximadamente ocho días.

La fermentación ocurre cuando los azúcares comienzan a concentrarse y la temperatura comienza a subir.

Secado del grano

Los granos se los trasladan a un espacio amplio, limpio y luego se extienden al sol o en secadoras especiales para reducir la humedad y prepararlos para el siguiente proceso.

Zarandeado o limpieza de los granos de cacao.

Una vez seco el grano se los procede a zarandear para separar impurezas, granos vanos o cascaras.

Pesado del cacao


Se debe proceder a realizar un control de la orden de compra mediante una báscula de medición de kilogramos.

Embolsado o almacenamiento

Los granos después de haberlos pesado, se procede a colocarlos en bolsas o sacos para llevarlos a almacenamiento.

Tostado del grano, se determina el nivel de tostado deseado para el cacao.

En este proceso se trae de almacenamiento la cantidad necesaria, los granos se tuestan aproximadamente por alrededor de 15 a 20 minutos, para desarrollar aún más sus sabores y eliminar cualquier sabor no deseado. El tiempo y

	Diagrama de flujo área de producción.	CODIGO	
		REVISION	
		FECHA	

la temperatura del tostado varían según las preferencias y el tipo de chocolate que se quiera producir.

Descascarillado

Durante el tostado, la cáscara del grano se vuelve quebradiza, lo que facilita la eliminación de la cáscara exterior para revelar el núcleo del grano de cacao, conocido como la "nib" de cacao.

Esta cascarilla se la debe separar del núcleo del grano con un cernidor o por medio de ventilación.

Enfriado

Se coloca en estado de enfriamiento el núcleo del grano para seguir con el respectivo proceso.

Molienda

Los nibs de cacao, previamente enfriados, se muelen para convertirse en una pasta.


Pasta de chocolate

Después de haber obtenido la pasta de cacao, se somete a un proceso de conchado que consiste en un mezclado y calentamiento lento para mejorar la textura y sabor del chocolate. En el cual, se eliminan los sabores ácidos y se refina la pasta.

A partir de la pasta de cacao, se pueden producir una variedad de derivados.

Chocolate en barra, Con ayuda de una amasadora, Se mezcla cuidadosamente para que los cristales de cacao se formen de

La masa líquida del chocolate se vierte en moldes y estos son introducidos en un túnel de enfriamiento a baja temperatura para endurecer el chocolate.

	Diagrama de flujo área de producción.	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

manera uniforme, lo que le da al chocolate un brillo y una textura agradable.

Mermelada

La misma masa líquida puede ser utilizada para obtener mermeladas. Para este derivado se necesita la combinación de otros ingredientes como azúcares y esencias. Se debe llevar la mezcla a fuego medio y se revuelve constantemente para evitar que se queme.

Cocinar hasta que la mezcla se espese y adquiera la consistencia de mermelada. Esto puede llevar unos 15-20 minutos.

Empaque

Los productos finales se deben empaquetar adecuadamente con sus respectivas presentaciones finales y se almacenan en condiciones controladas para mantener la calidad y frescura.

Tabla 18. Procesos en el área de producción


	Diagrama de flujo área de producción.	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Ilustración 7. Diagrama de flujo para la producción

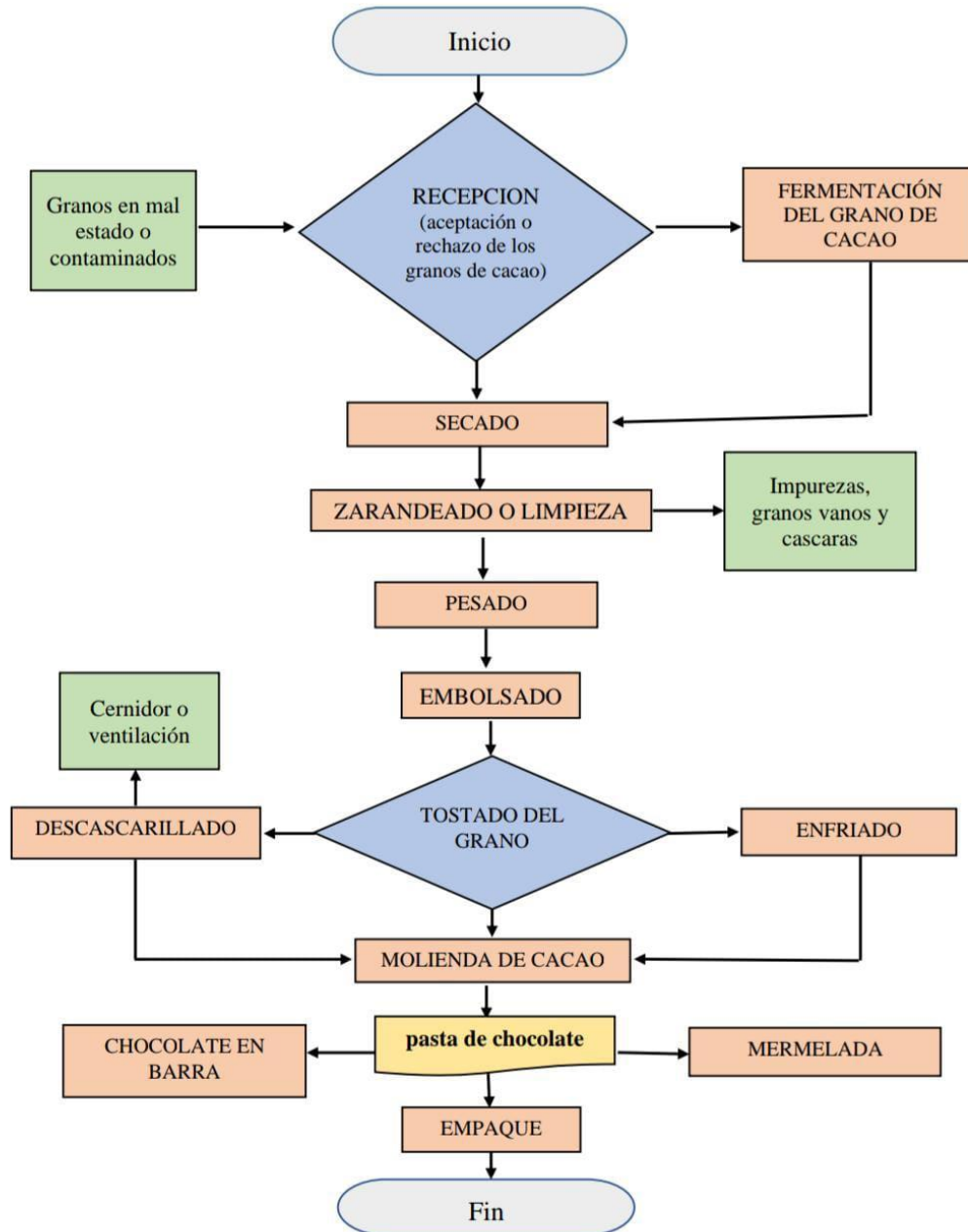


	Diagrama de flujo área de comercialización.	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Procedimiento en el área de comercialización

1. **Objetivo:** establecer los procedimientos que se deben seguir en el área de comercialización de los productos derivados del cacao, garantizando un mayor cumplimiento y desempeño.
2. **Alcance:** los procedimientos descritos alcanzan a vendedores y área contable de la asociación AFROMUVARAS.
3. **Responsabilidades:**

Área de comercialización

- dar a conocer a los clientes los productos.
- Realizar toma de pedidos.
- Ingresar las ordenes de pedido.
- Recibir mercancía del área de producción.
- Despachar los productos al cliente.
- Cobrar facturas a los clientes.

Área contable:

- Emisión de facturas
- Comprobación de pago de facturas, efectivo o crédito.

Procedimientos	Procesos
Recepción de orden de pedido de los clientes	Los clientes deben enviar la solicitud de pedido, el vendedor debe estudiar y aprobar de acuerdo a la disposición de productos elaborados o se debe solicitar la producción de las cantidades requeridas.

	Diagrama de flujo área de comercialización.	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Recepción del producto desde el área de producción o bodega.

Una vez revisados los pedidos se debe solicitar a bodega o directamente al área de producción la cantidad solicitada por cada pedido.

Elaboración de factura

Desde el área contable se debe ingresar los datos del cliente, cantidad y forma de pago para la generación de factura.

Empacar la cantidad solicitada

Una vez realizada la factura, utilizada como soporte de guía de despacho, el vendedor debe empacar y verificar las cantidades de los productos solicitados.

Despacho de productos

Se debe enviar o transportar la mercancía a su destino.

Productos recibidos

El cliente debe recibir la mercancía junto con su factura y hacer revisión de cantidades y calidad del producto.

Entrega del pedido

Una vez verificadas las condiciones del producto se hace entrega oficial del producto

Cobro por producto y entrega

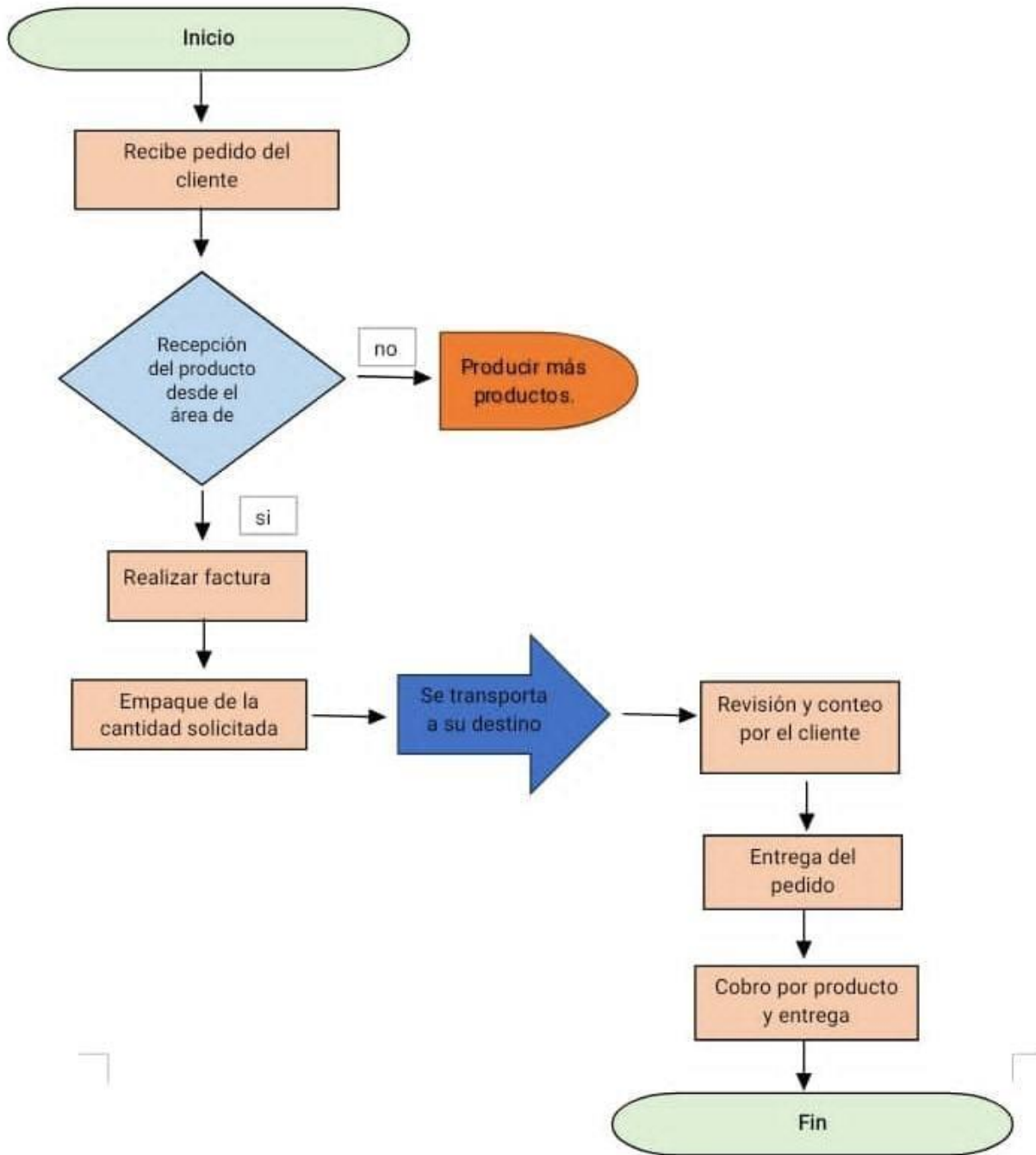
Debe firmar la factura de recibido y satisfacción del producto.

Se entrega factura en donde está establecido el medio y fecha límite de su respectivo pago.

Tabla 19. Procesos en el área de comercialización

	Diagrama de flujo área de comercialización.	CODIGO	
		REVICION	
		FECHA	

Ilustración 8. Diagrama de flujo área de ventas



4.3.5 Mejora continua

Una vez diseñado el organigrama, manual de funciones, código de ética y manual de procesos; se propone que la organización conforme un comité encargado de la implementación y el cumplimiento de la gestión de riesgos la cual se basa en el COSO ERM compuesto por 5 componentes los cuales deben ir alineados conjuntamente para el buen desarrollo del aseguramiento.

Cuando se habla del primer componente de gobierno y cultura, se busca generar un ambiente laboral proactivo y favorable, que haya compromiso y dedicación por todos los integrantes de la asociación, creando así una asociación con valores, comportamientos y metas compartidas, además, dar a conocer la estructura organizativa para asegurar un desarrollo asertivo y garantizar un crecimiento teniendo en cuenta el control de todas las áreas por las que se encuentra conformada la asociación, se debe evaluar las actividades y acciones permanentemente, cada área deberá cumplir con el desarrollo adecuado de cada proceso estructurado a través del manual de procesos y procedimientos con el fin de mantener una línea y un orden en el proceso y construir confianza para una buena toma de decisiones.

De acuerdo a lo anterior el comité encargado deberá realizar actividades de planificación para nuevas vacantes, realizando una contratación formal y una selección acorde a las necesidades, generar condiciones laborales favorables para el desempeño de los colaboradores donde incluyan capacitación y actualización para un mejor desarrollo y ejecución de actividades diarias.

Se debe presentar resultados obtenidos y los cambios de mejora que se han adquirido, además se deben identificar posibles riesgos y propuestas para mitigarlos.

Para el segundo componente denominado estrategias y objetivos se busca el cumplimiento de los objetivos y estrategias, para ello se debe en primer lugar reconocer e identificar los riesgos que pueden impedir el cumplimiento de estos, por lo tanto, se debe analizar cuál es el contexto en el que se encuentra la empresa y determinar cuál es su apetito al riesgo evaluando las diferentes estrategias y alternativas para su desarrollo y si se encuentran encaminados al cumplimiento de los objetivos

En periodos mensuales se deben realizar análisis con resultados anteriores y hacer una comparación, se debe presentar información financiera y un respectivo análisis de la situación actual de la empresa, de igual manera desde el área desde el área de ventas deberá brindar informe de datos exactos de la información de las ventas obtenidas y de igual manera realizar una comparación de meses anteriores para determinar el aumento o disminución de esta actividad, y por último se debe generar reporte del personal sobre su comportamiento y cumplimiento de las actividades establecidas.

Todo esto con el fin de poder optimizar los resultados de las actividades y determinar cuáles son las fallas para la búsqueda de estrategias y el cumplimiento de los objetivos.

Para dar cumplimiento con el tercer componente de desempeño el cual busca identificar y evaluar los riesgos se propone que se debe realizar un análisis de los riesgos que se presentan dentro de la asociación.

Para ello se debe reconocer los riesgos a tiempo y las necesidades que se presentes tanto con los colaboradores, clientes o proveedores, de tal manera que la información requerida se debe presentar a tiempo y de manera correcta para una toma de decisiones oportuna.

Para el cuarto componente de análisis y revisión de los componentes anteriormente mencionados, se propone el desarrollo de evaluaciones constantes de los niveles de satisfacción y

cumplimiento de dichas estrategias que se establecieron en la gestión de riesgos, de igual manera buscar posibles acciones que brinden un mejor funcionamiento y cumplimiento de acuerdo a los estudios obtenidos de los análisis.

Y para el ultimo componente del sistema de aseguramiento interno denominado información, comunicación y presentación de informes es necesario que la empresa identifique y comunique cualquier tipo de dato que sea útil para el desarrollo de la misma de tal manera que se propone que la información se presente en cada una de las áreas que la conforman para ser analizada, esta información debe estar documentada y archivada para uso de la misma en periodos posteriores.

La comunicación deberá ser directa a través de juntas, comités, foros y reuniones constantes. Se debe hacer uso de un buzón de sugerencias para que todas las personas tengan la capacidad de expresar sus inquietudes, quejas y reclamos y se tendrá en cuenta cualquier recomendación en general para el beneficio de la asociación.

La aplicación de estos cinco componentes es de gran importancia para la Asociación AFROMUVARAS ya que son el recurso principal para poder detectar y mitigar los riesgos que se pueden presentar en las diferentes áreas.

Conclusiones

Con el modelo del sistema de aseguramiento interno, el cual busca minimizar los riesgos y producir una mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos, se llega a las siguientes conclusiones.

La asociación AFROMUVARAS no cuenta con un sistema de aseguramiento interno el cual permita desarrollar una gestión de riesgos y un adecuado control de actividades que se realizan diariamente, razón por la cual la asociación se encuentra sometida a grandes riesgos que a lo largo de su ejecución puede acarrear grandes inconvenientes de carácter administrativo, legal y financiero.

De acuerdo al primer objetivo en el desarrollo del modelo de aseguramiento interno se da a conocer la descripción del problema y marcos de referencia para poder plantear los objetivos para la estructura del desarrollo del trabajo.

Por otro lado, para el segundo objetivo a través del diagnóstico realizado a la asociación AFROMUVARAS y el análisis de la matriz DOFA y matriz de riesgos, se puede evidenciar que la asociación atraviesa grandes problemas administrativos, contables y financieros, ya que se cuenta con desconocimiento sobre el tema de aseguramiento interno y gestión de riesgos que ayude a mitigar y resolver los riesgos que atraviesa y perjudica el alcance de sus objetivos.

De ahí surge la necesidad de la elaboración de una estructura organizacional.

Toda organización, por pequeña que sea, debe incluir en sus procesos organizacionales un sistema de aseguramiento interno para mejorar los procesos contables y de gestión financiera, además de mejorar la calidad y ejecución efectiva de sus productos y servicios, la realización de sus actividades y cumplimiento de normas y políticas establecidas por la entidad. Por otro lado, vale la pena enfatizar que el aseguramiento interno debe verse como una cultura organizacional.

Asimismo, la ausencia de sistemas de aseguramiento interno en cualquier empresa resulta en funciones inadecuadas e inseguridades en los procesos que se llevan a cabo al no existir gestión y control de las actividades. El aseguramiento interno es una herramienta que por sus componentes y estructura brinda confiabilidad de las operaciones en el campo físico, cumplimiento de las leyes y mejora de la comunicación.

Recomendaciones

De acuerdo a la presente investigación y basándonos en los resultados obtenidos, es necesario recomendar lo siguiente.

Se le sugiere a la empresa Afromuvaras implementar la propuesta presentada ya que esta investigación fue desarrollada en base a la información encontrada y se hizo énfasis en las necesidades y debilidades que se pudieron evidenciar mediante la aplicación del Check List. El objetivo de este trabajo es brindarle un mejoramiento a toda la organización y aprovechar al máximo sus recursos para lograr un buen desarrollo empresarial.

Por lo anterior, la asociación Afromuvaras debe contar con un sistema de aseguramiento interno que ayude a mitigar los riesgos y salvaguardar los recursos, que asegure el buen funcionamiento de las actividades para lograr el cumplimiento de objetivos y metas, para esto es necesario que se coloque en práctica los procedimientos propuestos para estandarizar las operaciones correspondientes.

Se recomienda dar a conocer el código de ética que forma parte del presente trabajo a todos los integrantes de la asociación para que sea analizado y aceptado para su aplicación y así generar una mejor cultura organizacional, de igual manera se recomienda dar a conocer la estructura organizacional, el manual de funciones y el manual de procesos para que cada integrante cuente con el conocimiento de las actividades que les corresponde y cuál es el respectivo proceso que deben realizar en la ejecución de sus actividades.

Se sugiere crear el departamento contable. Donde se controle y se supervise las operaciones contables y financiera.

Se recomienda el desarrollo de proceso de selección para la integración de nuevos trabajadores. Para poder lograr elegir el perfil adecuado al cargo requerido.

Fomentar en la asociación la cultura y el hábito del aseguramiento interno en todas las labores que lleven a cabo, esto se logra a través de campañas o capacitaciones en el cual involucren a todos los trabajadores para aprovechar los potenciales de cada uno de ellos.

Referencias

- A. (2022a, septiembre 16). *¿Se puede sancionar a un trabajador por incumplir el código ético de la empresa?* <https://blog.sepin.es/2018/04/incumplimiento-codigo-etico-empresa>
- A. (2022b, diciembre 19). *Plan de sucesión empresarial: qué es y cómo elaborarlo*. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual. <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-sucesion/>
- Actualícese. (2016). Control Interno: tipos de control y sus elementos básicos. <https://actualicese.com/infografia-control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>
- Actualícese. (2021). Control interno: tipos de control y sus elementos básicos.**
<https://actualicese.com/control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>
- Actualícese. (2021). Control interno: definición, objetivos e importancia. <https://actualicese.com/definicion-de-control-interno/#:~:text=El%20control%20interno%20permite%20observar,aspectos%20generales%20d%20el%20control%20interno>
- Actualícese. (2021). COSO, control interno con un enfoque internacional. <https://actualicese.com/coso-control-interno-con-un-enfoque-internacional/>
- Acosta, M. (2020). El precio de los seguros comerciales aumentó 9% a nivel mundial en el Q2 2022. <https://www.marsh.com/ve/es/home.html#:~:text=La%20implementaci%C3%B3n%20de%20un%20sistema,aplicable%20independi%20entamente%20del%20tama%C3%B1o%20%20C2%BA>

- AFROMUVARAS. (2018). Quienes somos. <https://afromuvaras.co/quienes-somos/>
- AICPA. (2017). AICPA. <https://www.aicpa.org/home>
- Arteaga, G. (2021, 25 noviembre). *Enfoque cuantitativo: métodos, fortalezas y debilidades*. TestSiteForMe. <https://www.testsiteforme.com/enfoque-cuantitativo/>
- Arroyo, N., y Guzmán, F. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías.
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- Canaza Tapia, A. A., & Torres Aldana. (2019). *Gestión de riesgos empresariales COSO ERM 2017 y la prevención de fraude en las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (Lima Metropolitana - Callao 2018)*. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS UPC.
- Cardozo, L. (2022) Los Tipos de Canales de Comunicación empresarial, Zenvia. Zenvia Inc.
Available at: <https://www.zenvia.com/es/blog/canales-de-comunicacion/>
- Cascón-Katchadourian, J., Ruiz-Rodríguez, A. Ángel., y Alberich-Pascual, J. (2018). Revisión, análisis y evaluación de sistemas para la gestión de activos multimedia en organizaciones. *Revista Española De Documentación Científica*, 41(1), e196.
<https://doi.org/10.3989/redc.2018.1.1481>
- Chain, R. E. S. (2023, 9 marzo). Gestión por competencias: 7 pasos para implementarla. Retos en Supply Chain | Blog sobre Supply Chain de EAE Business School. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-7-pasos-para-implementar-un-sistema-de-gestion-por-competencias/>
- Conexión Esan (2019) Gestión del Cambio: Su Importancia para una organización. Available at:

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-del-cambio-su-importancia-para-una-organizacion>

COSO. (2017). Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño.

https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf

Eee. (2020). ¿En qué consiste el apetito de riesgo de las organizaciones? Escuela Europea De Excelencia.

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2020/09/en-que-consiste-el-apetito-de-riesgo-de-las-organizaciones/>

Decreto 2170 de 2017 [Presidencia de la República]. Por medio del cual se modifican parcialmente los marcos técnicos de las Normas de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información previstos en los artículos 1.1.1.2. y 1.2.1.1. del Libro 1. diciembre 22 de 2017.

<https://www.suinjuriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30034374#:~:text=D ECRETO%202170%20DE%202017&text=Por%20medio%20del%20cual%20se,y%201.>

2.1.1

Decreto 0302 de 2015 [Presidencia de la República]. Por el cual se reglamenta la Ley [1314](#) de 2009 sobre el marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información. Febrero 20 de 2015.

<https://www.dian.gov.co/fiscalizacioncontrol/herramientaconsulta/NIIF/Bib%20Normativa/Decreto%200302%20de%202015.pdf>

Díaz, K., y León, A. (2019). Propuesta de mejoramiento al sistema de control interno de D C Arte Corporación. Universidad de la Salle.

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1354&context=contaduria_publica

Esquivel, A. (2019). Fallas de Control Interno sobre la gestión empresarial.

<https://www.larepublica.net/noticia/fallas-de-control-interno-sobre-la-gestion-empresarial>

Franco, A. (s. f.). La independencia de las juntas directivas y sus aportes al desarrollo de un eficiente mercado de capitales no bancarios en Colombia. la independencia.

Henao, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales*. [Trabajo de grado, Universidad del Valle].

Repositorio institucional Digital del Valle.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11020/0567378.pdf;jsessionid=52B5B9B5916911392E5EAEA259BDF385?sequence=1>

Herrera Rodríguez, J. I. (2018). Las prácticas investigativas contemporáneas. Los retos de sus nuevos planteamientos epistemológicos. *Revista Científica*, 3(7), 6–15.

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.0.6-15>

Gaitán, R. E. (2022). *Control interno y fraudes*. ECOE.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fk5hEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA44&dq=control+interno+y+fraudes++gaitan+&ots=BIkvGsfOej&sig=4kRIbSwq1ml9l6hjIofZm-GtHCs#v=onepage&q=control%20interno%20y%20fraudes%20%20gaitan&f=false>

García, J., y Salazar, P. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos*.

Universidad de Chile.

https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia_j2/sources/garcia_j2.pdf

Gimeno, C. (2021, 10 agosto). *Buenas prácticas para comunicar los valores de la empresa*.

Apostando por el talento. <https://blog.visualtime.net/buenas-practicas-comunicar-valores-empresa/>

Gómez, C., y Lazarte, C. (2019). Control Interno. [Seminario].

<http://repositorio.face.unt.edu.ar:8920/bitstream/handle/123456789/29/CONTROL%20INTERNETNO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guerrero, D. (2018). Implementación de respuesta al riesgo. Universidad de Piura.

<https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3603/5a806159ff0a0745fe4eb5f18efeb09c472c53c1138581373d692c101a65af6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Habana, I. (2018). Scielo .Recuperado el 8 de octubre de 2022, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018

Huertas, D. S. (2020). Análisis FODA O DAFO. Bubok Publishing S.L.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=analisis+FODA+o+DAFO+libro+&ots=8ZRiVffrAj&sig=11kPMx-Ur_L4RSx5itraQZ8s30#v=onepage&q=analisis%20FODA%20o%20DAFO%20libro&f=false

Interferencia (2021) La importancia de la Comunicación de Riesgo, Interferencia. Available at:

<https://interferencia.cl/articulos/la-importancia-de-la-comunicacion-de-riesgo#:~:text=La%20forma%20en%20que%20se, en%20pantalla%2C%20es%20extremadamente%20relevante.>

Izquierdo, S., y García, A. (2013). Reclamaciones. No conformidades y acciones correctivas. Ed.

Cont. Lab. Clin 43, 43 – 65.

<https://www.seqc.es/download/tema/35/7115/799381744/911258/cms/caso-4-reclamaciones-no-conformidades-y-acciones-correctivas.pdf/>

Manager, V.C. (2021) Estrategia de resultados, Valuexperience. Available at:

<https://valuexperience.com/estrategia-de-resultados/>

Monografías Plus. (s. f.-a). *Porque Debe La Empresa Asumir La Responsabilidad*

<https://www.monografias.com/docs/Porque-Debe-La-Empresa-Asumir-La-Responsabilidad-FKVFKCNGYAWTA>

Montilla, J. D. (s. f.). ¿Cuál es la importancia de la cultura empresarial de gestión de riesgos? –

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. <https://incp.org.co/cual-es-la-importancia-de-la-cultura-empresarial-de-gestion-de-riesgos/>

Monge Pacheco, B. (2016) Importancia de establecer objetivos y metas personales • semanario universidad, Semanario Universidad. Available at:

<https://semanariouniversidad.com/opinion/importancia-de-establecer-objetivos-y-metas-personales/>.

Nieves, E. (2017). *La importancia de los sistemas de administración de riesgos – el riesgo como una oportunidad y no una amenaza*. Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16841/NievesEspitiaErikHumberto2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Nunes, P. (no date) Entorno Externo, Know. Available at:

<https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/entorno-externo/>

Padro, E. (2018). Control interno y auditoría.

<https://www.audalianexia.com/blog/auditoria/control-interno-y-auditoria/>

Palacios, D. (2023) ¿Qué son los objetivos de una empresa? Definición, Tipos y ejemplos,

HubSpot. Available at:

<https://blog.hubspot.es/sales/objetivos-empresa.>

Parnell, K. (2022) ¿Por qué cultivar su cultura de riesgo?, Riskconnect. Available at:

[https://riskconnect.com/es/thought-leadership/why-cultivate-your-risk-](https://riskconnect.com/es/thought-leadership/why-cultivate-your-risk-culture/#:~:text=El%20IRM%20define%20la%20cultura,personas%20con%20un%20prop%20C3%B3sito%20com%20C3%BAAn.)

[culture/#:~:text=El%20IRM%20define%20la%20cultura,personas%20con%20un%20prop%20C3%B3sito%20com%20C3%BAAn.](https://riskconnect.com/es/thought-leadership/why-cultivate-your-risk-culture/#:~:text=El%20IRM%20define%20la%20cultura,personas%20con%20un%20prop%20C3%B3sito%20com%20C3%BAAn.)

Parra, A. (2023) Tolerancia al Riesgo: ¿Qué es y cómo determinarla?, QuestionPro. Available at:

[https://www.questionpro.com/blog/es/tolerancia-al-](https://www.questionpro.com/blog/es/tolerancia-al-riesgo/#:~:text=La%20tolerancia%20al%20riesgo%20es,el%20C3%A9xito%20de%20tu%20negocio.)

[riesgo/#:~:text=La%20tolerancia%20al%20riesgo%20es,el%20C3%A9xito%20de%20tu%20negocio.](https://www.questionpro.com/blog/es/tolerancia-al-riesgo/#:~:text=La%20tolerancia%20al%20riesgo%20es,el%20C3%A9xito%20de%20tu%20negocio.)

Peñaloza, M., y Peñaloza, F. (2019). Portafolios de inversión y riesgos. Universidad Libre de Colombia.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/18058/TRABAJO%20FINAL%20DIPLOMADO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quintal, P. (2022) *Indicadores de desempeño en una empresa: ¿Cómo medir el éxito?*, Blog del

E-commerce. Available at: <https://www.tiendanube.com/blog/mx/indicadores-de-desempeno-empresa/>.

Reyes, G., y Giraldo, V. (2018). Conocimiento para la innovación. [https://fepasde.com/wp-](https://fepasde.com/wp-content/uploads/32442-Innovacion3-1-72-22mayofinal.pdf)

[content/uploads/32442-Innovacion3-1-72-22mayofinal.pdf](https://fepasde.com/wp-content/uploads/32442-Innovacion3-1-72-22mayofinal.pdf)

Reina, M. (s.f) La Alineación Estratégica, Portafolio.co. Available at:

<https://www.portafolio.co/opinion/maria-reina/alineacion-estrategica-36374>

Rocha, H. (2022). Consecuencias de un mal control interno en mi empresa.

<https://blog.tgs-rocha.com/blog/consecuencias-de-un-mal-control-interno-en-mi-empresa>

Roa, M. (2017). La Gestión de Riesgos y la Creación de Valor.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%2024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf)

Salgado, J., y Calderón, L. (2016). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual.

<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2014/17.05.pdf>

Talent, I. D. (2021, 7 abril). Valores de una empresa: importancia y claves | ISDI. ISDI Digital

Talent. <https://www.isdi.education/es/blog/importancia-de-valores-de-empresa>

Terreros, D. (2021). Control interno empresarial: sus elementos, objetivos e importancia.

<https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>

Thorrefuerte, G. (2018). *Constitucion Politica de Colombia*. Bogota : Cupido.

UNIVERSIDAD VERACRUZANA (s.f) *Gestión de la Información en Las Organizaciones*,

Maestría en Gestión de Organizaciones. Available at: [https://www.uv.mx/mgo/gestion-de-la-informacion-en-las-](https://www.uv.mx/mgo/gestion-de-la-informacion-en-las-organizaciones/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20informaci%C3%B3n,toma%20decisiones%20con%20mayor%20certeza)

[organizaciones/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20informaci%C3%B3n,toma%20decisiones%20con%20mayor%20certeza](https://www.uv.mx/mgo/gestion-de-la-informacion-en-las-organizaciones/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20informaci%C3%B3n,toma%20decisiones%20con%20mayor%20certeza). (Accessed: April 14, 2023).

Vilà. (2015, 13 diciembre). *¿Cómo asumir y hacer asumir mayor responsabilidad personal?*

<https://joancarlesvila.com/como-asumir-y-hacer-asumir-mayor-responsabilidad-personal/>

(Ricardo et al., s/f)

- Ricardo, M., Choix, A., Carlos, L. C. P., & Armenta Velazquez, E. (s/f). LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO IMPORTANCE OF INTERNAL CONTROL IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN MEXICO. Itson.mx. Recuperado el 14 de agosto de 2023, de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf
- Rodríguez, I. (2022). La sostenibilidad y el marco COSO ERM. <https://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/la-sostenibilidad-y-el-marco-coso-erm/>
- Sánchez, L. (2015). Coso ERM y la gestión de riesgos. Revista de la Facultad de Ciencias Contables. 23 (44), 43-50. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11625/10435>
- Vertel, A. D. C. C. (2013, 1 julio). Cultura organizacional: evolución en la medición | Estudios Gerenciales. <https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-cultura-organizacional-evolucion-medicion-S0123592314000126>
- Westreicher, G. (2021, 1 octubre). Método científico. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/metodo-cientifico.html>
- Zuluaga, F. (2021). ¿Qué es el Sistema de Control Interno de acuerdo con el marco COSO? <https://www.ochgroup.co/que-es-el-sistema-de-control-interno-de-acuerdo-con-el-marco-coso/>
- Sánchez Sánchez, L. R. (2016). COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS.

QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 23.

[https://Users/lucey/Downloads/40584%20\(1\).pdf](https://Users/lucey/Downloads/40584%20(1).pdf)

Anexo A. Carta de aceptación



ASOCIACION DE MUJERES AFRO CON EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL LAS
VARAS.

NIT: 901157296-6

San Andrés de Tumaco

Octubre 24 de 2022

Señora

SANDRA LUCIA GOYES ERASO

Pasto Nariño

Ref. Aceptación y autorización de permiso

Cordial saludo

Por medio del presente y muy comedidamente me dirijo ante usted con el fin dar respuesta a su solicitud de autorizar permiso a los tres estudiante del programa de contaduría pública de su universidad para presentar su trabajo de investigación, la asociación Afromuvaras, en cabeza de su representante legal y gerente general CARMEN JUDITH RODRIGUEZ ESPAÑA, aceptamos y damos permiso en nuestra asociación para que puedan realizar su trabajo en nuestras instalaciones de san Luis robles del Municipio de San Andrés de Tumaco Nariño.

Por lo anterior quedo altamente agradecida

Atentamente

CARMEN JUDITH RODRIGUEZ ESPAÑA

C.C. No.59.674860 de Tumaco

Representante legal de la Asociación Afromuvaras

Dirección: San Luis Robles, Municipio - Tumaco Nariño.

"Celular: 3014727697- 3002192241-3165109543"

Email: afromuvaras2017@gmail.com

Anexo B. encuesta

Asociación AFROMUVARAS

Componente: GOBIERNO Y CULTURA**COSO ERM 2017**

El presente CheckList, es un modelo de evaluación para el diagnóstico del sistema de control interno en la organización, sobre el primer componente de COSO ERM 2017. El presente documento no pretende abarcar todas las situaciones, razón por la cual cada organización y/o auditor debe aplicar su juicio para definir si aplican todas las preguntas, pues la organización puede tener controles que no se han incluido en el presente cuestionario, pero que contribuyen en el fortalecimiento del primer componente.

Instrucciones: El siguiente Checklist tiene preguntas asociadas sobre cada uno de los principios relacionados al primer componente, y por tanto las mismas hacen referencia a los puntos de enfoque.

Principio	Puntos de Enfoque	Pregunta	Entrevistado	Evidencia	Observaciones
1. La junta directiva proporciona supervisión y riesgo	A. Rendición de Cuentas y responsabilidad	¿Se ha asignado formalmente la supervisión de riesgos a la junta directiva en su estatuto?			
		¿La junta directa evalúa la estrategia y su alienación con la misión, visión y valores?			
		¿Se han establecido las responsabilidades de la junta directiva y la Administración en la supervisión de riesgos?			
		¿Dónde se tienen documentadas y aprobadas las responsabilidades en gestión de riesgos?			
		¿Se ha definido la estructura de gobierno de la organización?			

B. Habilidades, experiencia y conocimientos de negocio	<p>¿Con que frecuencia se deben emitir informes sobre los resultados de la supervisión de riesgos?</p> <p>¿Los miembros de la junta directiva tienen conocimiento y experiencia del negocio?</p> <p>¿Los miembros de la junta directiva son de diferentes disciplinas, y las cuales se alienan con la visión, misión y estrategia de la organización?</p> <p>¿Los miembros de la junta directiva conocen los objetivos del negocio y las metas?</p> <p>¿Los miembros de la junta directiva están actualizados frente a los cambios de la industria y la organización?</p> <p>¿La junta directiva solicita que cambie la valoración de riesgos, la estrategia y los objetivos del negocio cuando cambia el entorno del negocio?</p> <p>¿Periódicamente se evalúa la formación y conocimiento de los miembros de la junta directiva, para continuar haciendo parte del mismo frente a los nuevos desafíos de la industria?</p> <p>¿Periódicamente se revisa si la composición de la junta directiva es la adecuada, frente a los cambios de la organización?</p>
C. Independencia	<p>¿Los miembros de la junta directiva acreditan su independencia como requisito para hacer parte del mismo?</p>

D. Idoneidad de la gestión de riesgos empresariales

¿Los miembros de la junta directiva en el tiempo reciente no han tenido cargos ejecutivos en la organización?

¿Los miembros de la junta directiva no han sido asesores del Consejo antes de su vinculación?

¿Ninguno de los miembros de la junta directiva ha ejercido como proveedor o tiene vínculos familiares con la administración?

¿Ninguno de los miembros de la junta directiva hace parte de otra junta directiva de otra organización que represente un conflicto para la organización?

¿La junta directiva se reúne periódicamente con la administración para evaluar los resultados de la gestión de riesgos?

¿Las reuniones entre la junta directiva y la Administración se documentan?

¿Los miembros de la junta directiva se capacitan en supervisión de riesgos?

¿Los miembros de la junta directiva y la administración tienen información suficiente y precisa para la toma de decisiones en gestión de riesgos?

¿La organización tiene definido el apetito y la tolerancia al riesgo?

¿La organización ha definido una metodología para la gestión de riesgos?

<p>2. Establece estructuras operativas: La organización establece estructuras operativas con el fin de lograr la estrategia y los objetivos de negocio</p>	<p>E. Sesgo Organizacional</p>	<p>¿Cómo impacta la gestión de riesgos las decisiones de la junta directiva? ¿Cómo se gestionan los riesgos en las áreas? ¿La organización evita asumir los riesgos? ¿Qué factores limitan a la organización en la gestión de riesgos? ¿Se promueve la cultura de riesgo en la organización para la toma de decisiones?</p> <p>¿La organización tiene definido los niveles de responsabilidad de acuerdo a su estructura?</p>
	<p>A. Estructura de la organización y líneas de reporte</p>	<p>¿La estructura de la organización se encuentra alineada con la estrategia y los objetivos de negocio?</p> <p>¿Se han delegado los niveles responsables de emitir los reportes periódicos, quiénes son, cuál es la frecuencia y quién es el destinatario? ¿Cuáles son los recursos que se requieren para generar los informes continuos y precisos de la organización? ¿Cómo se comunica la administración y la junta directiva, cuál es su frecuencia? ¿Cuáles son los canales de comunicación que tiene la organización con los colaboradores?</p>

B. Estructuras de Gestión de Riesgos Empresariales	<p>¿La junta directiva define el rol y la estructura de gobierno de riesgos de la organización?</p> <p>¿Cuántos y cuáles son las áreas que tiene la junta directiva (Comité de Auditoría, Comité de Inversiones y Comité de Compensación)?</p> <p>¿Los miembros de los Comité que ha designado el Consejo tienen la experiencia y formación para estar en ellos?</p> <p>¿Los comités que tiene la organización se encuentran alineados con la estructura de la organización?</p> <p>¿Cada área cuenta con un estatuto que regula su funcionamiento (¿número de miembros, principios, responsabilidades, frecuencia de las reuniones y reportes, entre otros)?</p> <p>¿La organización tiene un Área de Riesgos?</p> <p>¿La organización cuenta con un director de Riesgos?</p> <p>¿La organización tiene definidas las funciones y responsabilidades de sus cargos?</p>
C. Facultades y responsabilidades	<p>¿Cada unidad de la organización tiene definidas las funciones y responsabilidades?</p> <p>¿Se tienen definidos en la organización los niveles responsables de entregar los reportes sobre los</p>

resultados de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos?

¿Cuáles son los reportes que se deben entregar con los avances en la estrategia y el cumplimiento de los objetivos?

¿Cómo se supervisan las decisiones que contribuyen al cumplimiento de la estrategia?

¿El director de Riesgos coordina con todas las unidades la gestión de riesgos?

¿El director de Riesgos coordina los programas de formación en gestión de riesgos con los líderes de las unidades?

¿Los colaboradores conocen las normas de conducta que deben cumplir desde su rol?

¿Los colaboradores de la organización conocen los objetivos del negocio y cómo su área contribuye en el cumplimiento de los mismos?

¿Los colaboradores de la organización reciben periódicamente formación en gestión de riesgos para sus áreas y cargos?

¿Cómo motiva la administración a los colaboradores a adoptar la administración de riesgos en cada uno de sus roles?

		<p>¿Cuáles son las herramientas y capacitaciones que utiliza la organización para promover la gestión de riesgos en los colaboradores?</p> <p>¿Las funciones y responsabilidades de los cargos son revisadas y actualizados periódicamente?</p> <p>¿La organización limita el desarrollo de operaciones, de acuerdo al monto o tipo de operación y según el riesgo que represente?</p> <p>¿Las áreas cuentan con funciones de revisión y aprobación independientes en sus procesos y para la toma de decisiones?</p> <p>¿Las decisiones tomadas incluyen el análisis de riesgo?</p> <p>¿La estructura de la organización se ha revisado y actualizado de acuerdo con los cambios del negocio?</p> <p>¿La estrategia y los objetivos de la organización han sido revisados y actualizados con los cambios del negocio?</p> <p>¿La estrategia, los objetivos y la estructura de la organización se modifican de acuerdo con el enfoque de innovación de la operación?</p> <p>¿Cuáles son los valores de la organización?</p>
<p>3. Define la cultura deseada: La organización define</p>	<p>A. Cultura y comportamientos deseados</p>	

**los
comportamientos
deseados que
caracterizan la
cultura a la que
aspira la entidad**

¿Cuál es la cultura de riesgos definida por la organización?

¿La cultura de riesgos ha sido aprobada por la junta directiva?

¿La gestión de riesgos se incluye dentro de las estrategias?

¿Cómo la organización promueve sus valores en los colaboradores?

¿Los colaboradores conocen cuáles son los comportamientos que no serán aceptados y frente a los cuales la administración tiene cero tolerancias?

¿Los colaboradores son responsables de identificar, evaluar y gestionar el riesgo en su cargo?

¿Los colaboradores han sido formados en cómo identificar, gestionar y reportar los riesgos?

¿Las decisiones de los colaboradores consideran el apetito de riesgo definido por la organización?

¿La organización cuenta con la información financiera y no financiera emitida oportunamente en las fechas establecidas para la toma de decisiones?

B. El juicio profesional

¿El apetito de riesgo ha sido definido y divulgado a los niveles que corresponde para la toma de decisiones?

¿Los miembros de la administración cuentan con la formación y

experiencia en la industria para la toma de decisiones?

¿Los colaboradores de la organización han recibido formación para la toma de decisiones en sus cargos a la luz de los valores de la organización y el apetito de riesgos?

¿Los colaboradores reciben formación sobre los comportamientos esperados y el cumplimiento de las políticas y procedimientos?

¿Las decisiones de riesgos asumidos en las áreas reflejan la cultura de riesgo de la organización?

C. Influencia cultural

¿La aversión al riesgo de la organización es el resultado de la cultura de riesgos?

¿El perfil de riesgo de la organización se encuentra alineado con la cultura de riesgo establecida?

¿Los comportamientos de los colaboradores reflejan la cultura definida por el Consejo y la Administración?

¿la junta directiva supervisa los resultados de las evaluaciones de la cultura y solicita planes de acción para cerrar las brechas identificadas?

D. Alineación de valores clave, toma de

¿la junta directiva y la Administración reflejan en su comportamiento la cultura de la organización?

decisiones y comportamientos	<p>¿la junta directiva supervisa el cumplimiento de las políticas por parte de la Administración?</p> <p>¿Los niveles intermedios de la organización conocen la misión, visión y estrategia de la organización?</p> <p>¿La visión, misión y valores de la organización cómo se dan a conocer a todos los colaboradores en todos los niveles?</p> <p>¿El enfoque de las áreas cómo se encuentra alineado con la misión y visión y estrategia de la organización?</p> <p>¿La organización cuenta con protocolos para escalar a los niveles superiores dificultades en el desempeño de los colaboradores, cuáles son?</p> <p>¿Los objetivos de desempeño se encuentran alineados con la promoción de los valores de la organización, de tal forma que no se promueven conductas que atenten contra dichos valores?</p> <p>¿Las decisiones de los colaboradores son aprobadas por un nivel superior?</p> <p>¿Los colaboradores tienen claro que espera la organización de su comportamiento?</p>
E. Evolución de la Cultura	<p>¿La organización ha tenido cambios en cargos estratégicos en los últimos meses que puedan impactar la cultura de la organización?</p>

**4. Demuestra
compromiso con
los valores clave:
La organización
demuestra su
compromiso con
los valores clave de
la entidad**

A. Trasladar los valores
clave a toda la
organización

¿Se han realizado contrataciones de nuevos colaboradores recientemente y que puedan impactar la cultura de la organización?

¿Cómo la organización supervisa que los nuevos colaboradores clave en la cultura de la organización, si se han adaptado a la misma?

¿Se han implementado cambios operativos que impacten a los colaboradores en la forma de realizar su trabajo?

¿El apetito de riesgo de la organización ha cambiado?

¿Se han implementado nuevas tecnologías que afecten el desempeño de la organización?

¿Los colaboradores que ingresan a la organización reciben formación en los valores de la organización y su aplicación en el cargo asignado?

¿La alta dirección y la administración refleja en su comportamiento los valores de la organización y la cultura?

¿Cuáles son los programas de promoción de los valores de la organización a todos los niveles implementados en el último año?

B. Adopción de una cultura consciente del riesgo

¿Cómo la organización genera espacios para conocer la opinión de los colaboradores, tanto del riesgo como del ambiente laboral y las oportunidades de mejora (reuniones informales, entrevistas, encuestas anónimas)?

¿Cuáles son las herramientas que utiliza la organización para crear conciencia en sus colaboradores de los valores (intranet, mensajes de correo, publicaciones en sus equipos de cómputo, concursos, entre otros)?

¿La junta directiva y la administración promueven la conciencia del riesgo para la toma de decisiones con su ejemplo?

¿Se involucra a los colaboradores en la definición de la estrategia, los objetivos de negocio y la identificación de riesgos asociados a cada uno?

¿La organización tiene políticas de denuncias y de no represalias a los colaboradores?

¿La administración promueve el cumplimiento de las políticas, procedimientos y controles definidos?

¿Las acciones que atentan contra los valores de la organización son castigadas?

¿El programa de incentivos de la organización reconoce el

<p>C. Refuerza la asunción de responsabilidades</p>	<p>cumplimiento de los valores en el desempeño?</p> <p>¿Las decisiones de la organización tiene un análisis de riesgo previo a su aprobación, y las mismas se documentan?</p> <p>¿Periódicamente se revisan y actualizan los riesgos de la organización con la participación de los colaboradores?</p> <p>¿Cómo los colaboradores conocen cuál es su responsabilidad en el cargo que ejercen frente a la gestión del riesgo?</p> <p>¿la junta directiva y la Administración hacen cumplir las políticas de la organización?</p> <p>¿Los colaboradores tienen ejemplos claros de cómo se deben tomar las decisiones en sus áreas a la luz de la gestión de riesgos?</p> <p>¿Los objetivos de desempeño individual se encuentran alineados con los objetivos de negocio?</p> <p>¿La Administración toma acciones correctivas disciplinarias frente a comportamientos que reflejan el incumplimiento de las normas por parte de los colaboradores?</p>
<p>D. Asunción de responsabilidades propias</p>	<p>¿Las evaluaciones de desempeño consideran el cumplimiento de los valores y las conductas esperadas?</p>

E. Mantener la comunicación abierta y exenta de represalias

- ¿la junta directiva evalúa el desempeño de la alta dirección y los Comités de apoyo?
 - ¿Los miembros la junta directiva evalúan su desempeño frente a la gestión de riesgos?
 - ¿La gestión de riesgos se incluye como una responsabilidad dentro de los manuales de funciones y responsabilidades de los colaboradores?
 - ¿Los colaboradores reciben información actualizada sobre los cambios en los riesgos de la organización y el perfil de riesgos?
 - ¿Se comunica a los colaboradores los comportamientos que no son tolerados frente a los valores de la organización?
 - ¿la junta directiva recibe información oportuna sobre la gestión de riesgos en la organización, para su correspondiente evaluación?
 - ¿Cuáles son los canales de comunicación que tiene la organización para recibir las preguntas e inquietudes de los colaboradores sobre riesgos?
 - ¿La organización prohíbe expresamente en el Código de Ética las represalias para los colaboradores que informan cualquier desviación en la conducta de sus compañeros o
-

frente al apetito de riesgo de la organización?

¿Para los colaboradores que tomen represalias contra sus compañeros por reportar cualquier desviación, se inicia un proceso disciplinario?

¿Cuáles han sido las acciones que la organización ha tomado con los colaboradores que han sido identificados incumpliendo los valores o el apetito de riesgo de la organización?

¿Cuántos procesos disciplinarios se encuentran en curso por acciones de incumplimiento de los colaboradores frente a los valores?

¿Cómo califican los colaboradores las acciones disciplinarias de la organización frente al incumplimiento de los valores clave de la organización?

¿Cuál fue el último reporte que recibió la junta directiva frente a las conductas inadecuadas e incumplimiento de los valores clave?

F. Responder ante conductas inadecuadas e incumplimiento de los valores clave

5. Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados: La organización se

A. Establecimiento y evaluación de competencias

¿Cuáles son los cargos clave para el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de la organización?

encuentra comprometida en tener capital humano que esté alineado con la estrategia y los objetivos de negocio

¿La organización tiene definido el perfil y las competencias de cada cargo clave en el cumplimiento de la estrategia?

¿la junta directiva define las competencias, conocimientos y experiencia del director en la gestión de riesgo empresarial?

¿Cada cargo tiene definidas las responsabilidades?

¿Periódicamente se evalúa el desempeño de los cargos por el nivel superior y en el caso del director, el mismo es evaluado por la junta directiva?

¿Todas las evaluaciones de desempeño tienen un plan de acción para mejorar en aquellos campos que no se cumplieron o en los cuales el colaborador debe trabajar?

¿Las evaluaciones de desempeño incluyen los resultados frente al cumplimiento de los objetivos, visión y misión de la organización?

¿La organización cuenta con políticas de selección, promoción interna e incentivos, entre otras?

B. Atraer, desarrollar y retener profesionales

¿Los procesos de selección evalúan en los candidatos, su adaptación a la cultura de riesgo, así como las conductas esperadas y las no toleradas?

¿Los colaboradores vinculados a la organización se ajustan a la cultura de riesgo y las conductas esperadas?

¿Cuál es el plan de formación de la organización para los colaboradores en gestión de riesgos y responsabilidades asignadas a su cargo?

¿Cómo la organización promueve las conductas esperadas de los colaboradores en cada nivel?

¿El plan de formación de la organización promueve el autoestudio de cada colaborador en gestión de riesgos?

¿La organización ha designado cargos responsables de acompañar y orientar la formación de los colaboradores?

¿La organización evalúa el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de gestión de riesgos en el cumplimiento de los objetivos?

¿Los colaboradores de la organización pueden rotar entre áreas y se les ofrecen oportunidades de crecimiento?

¿Cuál es el plan de incentivos que tiene la organización para retener los mejores talentos?

¿Cuáles son los cargos que son fundamentales para cumplir la estrategia y los objetivos de la organización?

C. Recompensar el desempeño	<p>¿Los cargos que son clave en el cumplimiento de la estrategia, los objetivos y la gestión de riesgos son evaluados con mayor frecuencia?</p> <p>¿Cómo se alinea el plan de incentivos y recompensas con los objetivos de la organización, los parámetros de desempeño y la gestión de riesgos de cada colaborador?</p> <p>¿La organización tiene incentivos frente a la gestión de riesgos de los colaboradores o los resultados de los indicadores de riesgos?</p> <p>¿Cuál es el plan de incentivos que tiene la organización para los resultados en el cumplimiento de los objetivos?</p> <p>¿Cuáles son los riesgos que la organización ha identificado dentro del plan de incentivos y cómo se mitigan?</p> <p>¿Es política de la organización que los colaboradores que no cumplen con las normas de la organización, no reciben ningún tipo de recompensa ni de promoción interna?</p> <p>¿Cuál es el plan de recompensas no monetarias para los colaboradores que tiene la organización?</p>
D. Abordar la presión	<p>¿Quién evalúa si los objetivos y metas de la organización son realistas y se pueden cumplir?</p>

E. Preparación de la sucesión

- ¿Los objetivos y metas generan conflictos entre las diferentes áreas?
 - ¿Se han identificado los riesgos de fraude que pueden generar el cumplimiento de los objetivos y se han implementado acciones para su mitigación?
 - ¿La junta directiva y la administración ajustan las metas y responsabilidades ante cambios externos o nuevos desafíos para la organización?
 - ¿La retribución de los colaboradores se encuentra alineada con los comportamientos esperados?
 - ¿La organización tiene un plan de contingencia para asignar las responsabilidades en gestión de riesgo empresarial?
 - ¿Se tiene un plan de sucesión para los principales directivos?
 - ¿Se ha diseñado un plan de formación para los candidatos a la sucesión, para asumir su nuevo papel?
 - ¿Cada cuánto se revisa y actualiza el plan de sucesión?
-

Asociación AFROMUVARAS

Checklist para el Diagnóstico General del Sistema de Control Interno
Componente: ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS
COSO ERM 2017

El presente CheckList, es un modelo de evaluación para el diagnóstico del sistema de control interno en la organización, sobre el segundo componente de COSO ERM 2017. El presente documento no pretende abarcar todas las situaciones, razón por la cual cada organización y/o auditor debe aplicar su juicio para definir si aplican todas las preguntas, pues la organización puede tener controles que no se han incluido en el presente cuestionario, pero que contribuyen en el fortalecimiento del segundo componente.

Instrucciones: El siguiente Checklist tiene preguntas asociadas sobre cada uno de los principios relacionados al primer componente, y por tanto las mismas hacen referencia a los puntos de enfoque.

Principio	Puntos de Enfoque	Pregunta	Entrevistado	Evidencia	Observaciones
6. Analiza el Contexto Empresarial: La organización considera los efectos potenciales del contexto empresarial sobre el perfil de riesgo.	A. Entendiendo el contexto empresarial	<p>¿La organización cuenta con la estructura operativa para la definición de los objetivos estratégicos?</p> <p>¿Los objetivos del negocio reflejan el desarrollo de la estrategia?</p> <p>¿Con los objetivos del negocio se han identificado los riesgos?</p> <p>¿La organización ha desarrollado talleres para comprender los riesgos</p>			

estratégicos en diferentes niveles?

¿La estrategia de la organización se encuentra alineada con la misión?

¿La estrategia de la organización se encuentra alineada con la visión?

¿La estrategia de la organización se encuentra alineada con los valores de la organización?

¿Existe el riesgo de nuevos competidores que impacten a la organización, cuáles son?

¿Existe el riesgo de nuevos productos en la industria que hagan obsoletos los de la organización?

¿La organización cumple con las regulaciones de cada una de las geografías en donde tiene presencia?

¿Cuáles son los riesgos externos que pueden impactar la estrategia de la organización?

B. El entorno externo y las partes interesadas

¿La infraestructura tecnológica de la organización permite cumplir con los cambios en la industria?

¿El contexto en el cual la organización desarrolla su negocio se considera para definir el impacto en el perfil de riesgo?

¿Qué puede impedir que la organización cumpla con sus objetivos?

¿Cuáles son los factores políticos de cada geografía que impactan a la organización?

¿La regulación de cada geografía en donde la organización tiene presencia cambia frecuentemente o es estable?

¿Se vislumbran cambios importantes en la regulación de la industria?

¿Cuáles son los cambios tributarios que puede tener la industria?

¿La industria puede tener restricciones comerciales?

¿La tendencia de los consumidores ha cambiado por nuevas tecnologías?

¿Los cambios en la demografía impactan las operaciones de la organización?

¿La organización ha estado expuesta a la materialización de riesgos reputacionales?

¿Los mercados donde opera la organización tienen una alta fluctuación monetaria?

¿Se ha considerado el impacto de un menor crecimiento del PIB en los ingresos de la organización?

¿La organización prevé tener créditos para apalancamiento, considerando un incremento en las tasas de interés?

¿Se ha considerado cómo las catástrofes naturales impactarían la operación?

C. El entorno interno y las partes interesadas ¿La organización cuenta con los recursos

financieros para el cumplimiento de sus objetivos?

¿Las instalaciones de la organización cumplen con los requisitos para el desarrollo de la estrategia, tanto en capacidad instalada como en adecuaciones físicas?

¿La organización cuenta con los registros de propiedad intelectual?

¿La tecnología implementada por la organización cumple con los nuevos avances de la industria o es obsoleta?

¿El personal de la organización tienen las habilidades para el desarrollo de nuevos procesos, para el cumplimiento de la estrategia?

¿El personal de la organización se ha adaptado a la cultura de gestión de riesgos?

¿El personal cuenta con el conocimiento y formación actualizados

para el desarrollo de los procesos?

¿Las políticas y procedimientos de la organización han sido actualizados con los cambios generados por los objetivos estratégicos?

¿El personal de la organización ha sido capacitado en las nuevas políticas y procedimientos generados por la nueva estrategia?

¿Los colaboradores de la organización han sido capacitados en los cambios de las políticas y procedimientos, dada la nueva estrategia?

¿La organización tiene históricos sobre el desempeño de su perfil de riesgo en el pasado?

D. Efectos del contexto empresarial al perfil de riesgo

¿La organización conoce cuáles son las tendencias actuales frente a su perfil de riesgo?

¿La organización ha establecido hacia el

7. Define el apetito al riesgo: La organización define el apetito al riesgo en el contexto de la creación, preservación y materialización del valor.

A. Aplicación del apetito al riesgo

futuro cuál es el perfil de riesgo que espera?

¿Los análisis del contexto empresarial han sido incluidos dentro de la definición de la estrategia?

¿La organización conoce los cambios que debe hacer para ajustar su perfil de riesgo a lo esperado, frente a los efectos del contexto empresarial?

¿Los cambios en la normatividad son incluidas dentro del análisis del perfil de riesgo?

¿Los cambios de los consumidores son incluidos dentro de su perfil de riesgo?

¿La dirección comprende el apetito de riesgos partiendo de la visión, misión y estrategia de la organización?

¿La gestión de riesgo ha sido integrada para la definición del plan estratégico?

B. Definición del apetito al riesgo

¿El apetito de riesgo ha sido alineado con las proyecciones de la organización?

¿Los nuevos riesgos a los cuales se encuentra expuesta la organización han sido incluidos dentro del apetito de riesgos?

¿El apetito de riesgo refleja la cultura de la organización?

¿Los objetivos estratégicos se definen dentro del apetito de riesgo?

¿El Consejo y la Administración conocen los pro y contra del apetito de riesgo de la organización?

¿La organización tiene definida la metodología para determinar el apetito de riesgos?

¿La definición del apetito de riesgos incluye a las partes interesadas?

¿El apetito de riesgos es revisado periódicamente, considerando las situaciones emergentes?

¿Se han definido los términos y/o el lenguaje en común para hablar de apetito de riesgo, facilitando su divulgación al interior de la organización?

¿El apetito de riesgos tiene establecidos los límites y/o rangos dentro de los cuales la organización debe tomar las decisiones?

¿La organización ha establecido los parámetros que permiten cumplir con el apetito de riesgos dentro de los objetivos de cada proceso?

¿Los objetivos por proceso se encuentran alineados con el apetito de riesgo, estando dentro de los límites establecidos?

¿La organización ha establecido su perfil de riesgo?

¿Cuál es la capacidad de riesgo que tiene la organización, es decir cuál es el nivel máximo

	<p>de riesgo que se puede asumir en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de negocio?</p> <p>¿Cuál es el nivel de madurez de la gestión del riesgo empresarial?</p> <p>¿El apetito de riesgo es aprobado por el Consejo?</p> <p>¿La estrategia, los objetivos de negocio, la misión, la visión y los valores se encuentran alineados?</p> <p>¿Las metas de desempeño se encuentran alienadas con la estrategia?</p>
C. Articular el apetito al Riesgo	<p>¿Los objetivos de negocio se encuentran alienados con la estrategia?</p> <p>¿La organización cuenta con categorías de riesgo alineadas con el apetito de riesgos?</p> <p>¿El apetito de riesgos se comunica únicamente a los niveles clave y responsables de la toma de decisiones?</p>

	<p>D. Uso del apetito al riesgo</p>	<p>¿La estrategia definida incluye la definición de los objetivos?</p> <p>¿Los objetivos de la organización han considerado el apetito?</p> <p>¿Las decisiones de la organización se toman a la luz del apetito de riesgos?</p> <p>¿La tolerancia al apetito es implementado en la estrategia y la definición de los objetivos?</p> <p>¿La organización ha implementado indicadores para monitorear el apetito al riesgo?</p> <p>¿La organización cuenta con una estrategia aprobada?</p>
<p>8. Evalúa estrategias alternativas: La organización evalúa las estrategias alternativas y el impacto potencial en el perfil de riesgo.</p>	<p>A. La importancia de alinear la estrategia</p>	<p>¿Dónde se tienen documentada y aprobada la estrategia de la organización?</p> <p>¿La organización verifica que la estrategia contribuya al cumplimiento de la misión y la visión?</p> <p>¿La organización conoce el riesgo reputaciones al</p>

-
- que estaría expuesta si su estrategia no se alinea con el apetito?
- ¿La organización conoce el impacto de desarrollar una estrategia que no está alineada al apetito de riesgos, así genere más ingresos?
- ¿Periódicamente se hace seguimiento al comportamiento de la estrategia frente al apetito?
- ¿Se tienen establecidos indicadores para la estrategia?
- ¿El plan de negocio está alineado con el apetito de riesgos?
- ¿La organización evalúa las consecuencias de las posibles estrategias a seguir, identificando los riesgos y oportunidades de cada una, para la aprobación de la estrategia a seguir?
- ¿La aprobación de la estrategia parte del análisis del perfil de riesgo identificado en cada una de las posibles
- B.** Comprender las consecuencias resultantes de la estrategia elegida
-

estrategias y su alineación con el apetito de riesgos definido?

¿Para definir la estrategia se han considerado diferentes hipótesis del contexto empresarial (consideraciones internas y externas)?

¿Las hipótesis evaluadas para la definición de la estrategia han sido probadas?

¿La organización tiene establecido los recursos humanos, financieros y tecnológicos que requiere para el cumplimiento de la estrategia dentro del apetito de riesgo?

¿La evaluación de la estrategia con los diferentes escenarios se encuentra documentada?

¿Cuál es el método de la organización para evaluar la estrategia? Dentro de los métodos puede estar DOFA, modelación, proyección de ingresos, análisis de escenarios.

C. Cambios en la estrategia	<p>¿La dirección es la encargada de evaluar la estrategia, dada su visión de riesgo en toda la organización?</p> <p>¿La organización tiene estrategias en el corto y mediano plazo que permitan cumplir con la estrategia global?</p> <p>¿La estrategia se evalúa periódicamente, de tal forma que se supervise si está cumpliendo con los objetivos para lo cual fue definida?</p> <p>¿En caso de evidenciar que la estrategia no cumple con los objetivos, o expone a la organización a un mayor riesgo la misma se ha cambiado?</p> <p>¿Los cambios en las metas de desempeño llevan a una revisión en la estrategia?</p>
D. Mitigar el Sesgo	<p>¿La organización ha identificado los sesgos que puede tener al definir la estrategia?</p>

9. Establece objetivos de negocio: La organización considera el riesgo al tiempo que establece los objetivos de negocio en los distintos niveles alineados y apoyados en la estrategia.

A. Establecimiento de objetivos de negocio

¿Cuáles fueron los sesgos identificados al momento de definir la estrategia?

¿Cuál fue el plan a seguir al momento de definir la estrategia?

¿Cuáles son los objetivos de negocio de la organización?

¿Los objetivos de negocio son específicos, medibles, alcanzables y relevantes?

¿Los objetivos de negocio permiten cumplir con la estrategia?

¿En cada procesos o unidad, se pueden identificar cómo los objetivos definidos llevan a cumplir la estrategia?

¿Los objetivos específicos de cada área reflejan cómo lleva a cumplir con la estrategia?

¿Los objetivos de negocio están alineados con el apetito de riesgo?

¿Los objetivos de negocio están alineados con la estrategia?

B. Alineación de objetivos de negocio

¿Los recursos asignados permiten cumplir con los objetivos de negocio?

¿Cuáles son los riesgos con mayor impacto y probabilidad en cada uno de los objetivos de negocio?

¿Se supervisa que los objetivos de negocio no superen el apetito de riesgo establecido?

¿Si los objetivos de negocio no se pueden alinear con la estrategia o el perfil de riesgo, la estrategia ha sido revisada?

¿Los objetivos de negocio, se pueden cumplir con los recursos de la organización y dentro del apetito de riesgo?

¿Si los objetivos de negocio no se pueden cumplir con los recursos o dentro del apetito de riesgo, la organización, se decide asignar más recursos o cambiar los límites del apetito?

C. Categorización de los objetivos de negocio	<p>¿Los objetivos de negocio son agrupados por categorías que se alinean para cumplir la estrategia?</p> <p>¿Cómo la organización agrupa los objetivos de negocio (áreas funcionales, geografías y/o productos, entre otros)?</p> <p>¿La organización diferencia la categoría de los objetivos de negocio de la categoría de riesgos?</p> <p>¿La organización supervisa el cumplimiento de los objetivos por medio de metas?</p>
D. Establecimiento de medidas de desempeño y metas	<p>¿La organización establece indicadores que permitan medir el cumplimiento de cada objetivo?</p> <p>¿La definición de las metas para el cumplimiento de objetivos considera el apetito de riesgos?</p>

	<p>¿La organización comprende la tolerancia como la variación aceptable en el desempeño para el logro de un objetivo dentro del apetito de riesgo?</p>
E. Entender la tolerancia	<p>¿La tolerancia también se comprende para identificar si los riesgos asociados a los objetivos y la estrategia son aceptables o no?</p> <p>¿El límite de la tolerancia se alinea con el apetito de riesgo?</p> <p>¿La tolerancia está enfocada en los objetivos y el desempeño, más no en los riesgos específicos?</p> <p>¿La organización confía en que la tolerancia definida permitirá cumplir con sus objetivos de negocio?</p>
F. Medidas de desempeño y tolerancias establecidas	<p>¿Todos los objetivos de negocio tienen medidas de desempeño?</p> <p>¿Las variaciones de las medidas de desempeño se consideran tanto</p>

positivas como
negativas?

¿La organización
comprende que cuando
menor es la tolerancia
mayor es la cantidad de
recursos para cumplir
con el desempeño
esperado?

Asociación AFROMUVARAS

Checklist para el Diagnóstico General del Sistema de Control Interno

Componente: DESEMPEÑO

COSO ERM 2017

El presente CheckList, es un modelo de evaluación para el diagnóstico del sistema de control interno en la organización, sobre el tercer componente de COSO ERM 2017. El presente documento no pretende abarcar todas las situaciones, razón por la cual cada organización y/o auditor debe aplicar su juicio para definir si aplican todas las preguntas, pues la organización puede tener controles que no se han incluido en el presente cuestionario, pero que contribuyen en el fortalecimiento del tercer componente.

Instrucciones: El siguiente Checklist tiene preguntas asociadas sobre cada uno de los principios relacionados al primer componente, y por tanto las mismas hacen referencia a los puntos de enfoque.

Principio	Puntos de Enfoque	Pregunta	Entrevistado	Evidencia	Observaciones
-----------	-------------------	----------	--------------	-----------	---------------

10. Identifica Riesgo

A. Plantea la necesidad por parte de la organización de analizar diferentes puntos del Sistema de Gestión teniendo en cuenta por un lado sus riesgos inherentes y por otro las oportunidades que puedan conllevar.

¿Cómo identificaría el riesgo?

¿La organización cuenta con un inventario de riesgo

¿Qué enfoques utilizaría para identificación del riesgo?

¿Cómo se desarrolla el riesgo de encuadro o sesgo?

¿Se consideran los riesgos emergentes?

¿Cómo identificaría los riesgos nuevos, emergentes y cambiantes?

¿La organización puede precisar e identificar los riesgos que afecten los objetivos comerciales?

¿La organización identifica el riesgo en todos sus niveles: entidad, división, función y proceso?

11. Evaluar la gravedad del riesgo	B. Requiere de acciones, pero de bajo impacto y puede programarse la atención y reducción de forma conjunta con otras mejoras operativas.	<p>¿Cómo identificar el riesgo inherente?</p> <p>¿Cómo identifica los riesgos de cumplimiento, estratégicos y financieros?</p> <p>¿Cómo identifica el riesgo de inventarios?</p> <p>¿Cómo evalúa la gravedad en diferentes niveles de la entidad?</p> <p>¿Cómo selección las medidas de severidad o gravedad?</p> <p>¿Cómo realiza los enfoques de evaluación?</p> <p>¿La tolerancia al riesgo, se encuentra documentada y aprobada?</p> <p>¿Cómo representa los resultados de la evaluación?</p> <p>¿Identifica desencadenantes para la reevaluación?</p>
	C. Procesos de la organización deben ser revisados periódicamente por parte de la entidad teniendo en cuenta la información que el propio Sistema de Gestión va suministrando	<p>¿Cómo prioriza los riesgos de la entidad?</p> <p>¿Reconocimiento del sesgo?</p> <p>¿La forma en que se ordenen los riesgos generalmente determina</p>

13. Implementación de respuestas ante los riesgos	<p>vía incidencias, no conformidades o reclamaciones.</p> <p>D. La valoración de los requisitos de las partes interesadas también implica efectuar un análisis desde el punto de vista de los riesgos por parte de la organización.</p>	<p>las respuestas que la administración considera apropiadas?</p> <p>¿Cómo da respuesta a los riesgos en el entorno?</p> <p>¿Cómo prioriza los riesgos menores?</p> <p>¿Cuál es el proceso para priorización del riesgo?</p> <p>¿Cómo desarrollar un portafolio de riesgo?</p>
14. Desarrollar un portafolio de riesgo	<p>E. Considerar todo el análisis de contexto que la empresa tiene periódicamente que llevar a cabo y donde entran en juego la consideración de factores internos a la organización, así como de factores externos</p>	<p>¿Cómo considera la entidad las posibles implicaciones en el perfil del riesgo?</p> <p>¿Cómo afecta en la entidad la gravedad del riesgo?</p> <p>¿Cómo utiliza las técnicas para el análisis de cartera?</p>

Asociación AFROMUVARAS

Componente: EVALUACION Y REVISION

COSO ERM 2017

El presente CheckList, es un modelo de evaluación para el diagnóstico del sistema de control interno en la organización, sobre el cuarto componente de COSO ERM. El presente documento no pretende abarcar todas las situaciones, razón por la cual cada organización y/o auditor debe aplicar su juicio para definir si aplican todas las preguntas, pues la organización puede tener controles que no se han incluido en el presente cuestionario, pero que contribuyen en el fortalecimiento del cuarto

Instrucciones: El siguiente Checklist tiene preguntas asociadas sobre cada uno de los principios relacionados al cuarto componente, y por tanto las mismas hacen referencia a los puntos de enfoque.

Principio	Puntos de Enfoque	Pregunta	Entrevistado	Evidencia	Observaciones
15. Evalúa cambio sustancial	A. se define como la necesidad dentro del cambio de las empresas con el objetivo de poder adaptarlas a los nuevos entornos de competitividad creciente.	<p>¿En una escala de 0-10 tiene claro los cambios sustanciales, evolución de efectos y respuesta a los cambios?</p> <p>¿Cómo realizaría un análisis detallado después de encontrar un riesgo empresarial?</p> <p>¿Qué haría para poder mitigar el riesgo, para poder aplicarlos a eventos futuros?</p> <p>¿Cómo mejoraría los procesos de mitigación de los riesgos empresariales?</p> <p>¿Cómo fortalecería los componentes de la gestión del riesgo?</p>			
	B. Se percibe por priorización del riesgo, análisis, evaluar y mitigar, para a continuación del resultado poder tener una información legítima para el	<p>¿En la organización llevan una revisión del riesgo que se manifiesta y tiene gran impacto en las estrategias para el buen desarrollo de los objetivos</p>			
16. Revisa riesgo y desempeño					

desarrollo del desempeño para buen desempeño de
organizacional la organización?

¿Cómo la administración considera la importancia relativa de cada objetivo?

¿Tiene conocimiento de la variación de apetito del riesgo?

¿Qué tipo de revisión emplea la organización?

¿Cuál es el periodo de revisión del desempeño maneja la entidad?

¿Cómo manejan la severidad de los resultados que arroje la entidad?

¿De una escala de 0-10 como priorizan los riesgos?

¿Desarrollan procedimientos y/o técnicas que permitan mejorar las oportunidades y disminuir las amenazas que inciden sobre los objetivos de la organización?

¿Llevan un control en el manejo de los riesgos, atacando el espacio entre

17. Persigue mejoramiento gestión del riesgo

C. Se incorporan evaluaciones para las prácticas empresariales, para identificar sistemáticamente posibles mejoras en sus prácticas de gestión del riesgo empresarial

el desempeño deseado y el desempeño real?

¿Llevan una categorización de los riesgos?

¿La comunicación de la entidad es excelente, buena, regular o mala para la ejecución del desempeño organizacional?

Asociación AFROMUVARAS

Checklist para el Diagnóstico General del Sistema de Control Interno

Componente: INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE

COSO ERM 2017

El presente CheckList, es un modelo de evaluación para el diagnóstico del sistema de control interno en la organización, sobre el quinto componente de COSO ERM 2017. El presente documento no pretende abarcar todas las situaciones, razón por la cual cada organización y/o auditor debe aplicar su juicio para definir si aplican todas las preguntas, pues la organización puede tener controles que no se han incluido en el presente cuestionario, pero que contribuyen en el fortalecimiento del quinto componente.

Instrucciones: El siguiente Checklist tiene preguntas asociadas sobre cada uno de los principios relacionados al primer componente, y por tanto las mismas hacen referencia a los puntos de enfoque.

Principio	Puntos de Enfoque	Pregunta	Entrevistado	Evidencia	Observaciones
-----------	-------------------	----------	--------------	-----------	---------------

18. Aprovechar la información y la tecnología

A. Nos recuerda que lo importante, como hemos señalado hace un momento, no es disponer de información, sino que ésta debe ser significativa y adecuada para poder actuar convenientemente y apoyar la gestión de riesgos empresariales.

¿Cómo dispone de la información relevante para usar en la entidad?

¿Cómo Mantiene la entidad la calidad de la información?

¿De qué manera Determina los requisitos de datos?

¿La entidad como desarrolla la gestión de datos?

¿Cómo se utiliza el proceso de gestión de datos?

¿Cuáles son los canales para comunicar la información de riesgos internos y externos?

19. Comunicar la información sobre riesgos

B. Corresponde ahora describir el número 19, el cual señala que las organizaciones deben comunicar la información sobre los riesgos, utilizando para ellos diversos canales de comunicación con los cuales apoyar la gestión de riesgos empresariales.

¿La organización comunica claramente las estrategias y objetivos empresariales a sus empleados?

¿Cómo es la comunicación a los accionistas sobre las estrategias y objetivos empresariales?

¿Existe comunicación eficaz en la organización

sobre las estrategias y objetivos?

¿Es clara la información sobre los riesgos en la organización?

¿Se utilizan visitas por parte de los miembros de la junta, con la gerencia y personal para entender las operaciones y administración de la entidad?

¿Se hacen supervisiones para verificar el ciberterrorismo?

¿Cómo se identifica los riesgos y estrategias dentro y fuera de la entidad?

¿Se rastrea la efectividad de los programas de la administración}?

¿Es clara la información que brinda la administración a la junta directiva con la responsabilidad y supervisión del riesgo?

¿La comunicación con el consejo directivo es abierta sobre la responsabilidad y riesgos de la entidad?

20. Informe sobre el riesgo, la cultura y el desempeño

C. Referido a los Informes sobre el riesgo, la cultura y el desempeño, señalándonos que la organización debe informar sobre el riesgo, la cultura y el desempeño a los diversos niveles de la entidad y en el conjunto de toda la entidad

¿La información sobre el riesgo y la gestión de riesgo es cómoda en las reuniones que realiza la junta directiva?

¿Es clara la información en las reuniones con respecto al riesgo empresarial?

¿Es clara la comunicación y comprensión de las estrategias y objetivos de la organización?

¿Con que frecuencia se presentan los informes de riesgo?

¿se presenta información de los riesgos en la junta directiva?

¿Existen informes sobre la cultura del riesgo?

¿Es clara la identificación de sus funciones por parte del personal?

¿Qué atributos se utilizan en los informes?

¿Cuáles son los tipos de informes que presentan en la organización?

Anexo C. Diario de campo.

Empresa: AFROMUVARAS

Localidad:

Contexto:

Actor:

Cargo:

Fecha de la observación:

Duración:

Modalidad:

Asesor:

Observadores:

Descripción de
observación

 <p>UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p>	CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)	CÓDIGO: AAC-BL-FR-032
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

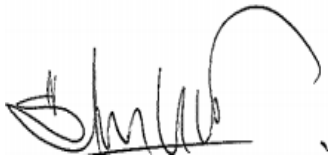
San Juan de Pasto, 02 de diciembre de 2023

Biblioteca
REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.
Universidad CESMAG
Pasto


Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO INTERNO PARA LA EMPRESA AFROMUVARAS DEL MUNICIPIO DE TUMACO, presentado por los autores Juan Camilo Sinisterra Quiñones, Doris Adriana Chaves Trejo y Diana Estefanía Unigarro Tipaz del Programa Académico Contaduría Pública al correo electrónico biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor, que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,




SAMUEL DAVID GONZÁLEZ MURIEL
C.C. 5.206.331
Programa académico: Contaduría Pública
Teléfono de contacto: 3155929684
Correo electrónico: sdgonzalez@unicesmag.edu.co

 UNIVERSIDAD CESMAG <small>NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MREDCACIÓN</small>	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 27/NOV/2023

INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)	
Nombres y apellidos del autor: Juan Camilo Sinisterra Quiñones	Documento de identidad: 1.087.800.277
Correo electrónico: juancamilo2000sinisterra@gmail.com	Número de contacto: 3106687732
Nombres y apellidos del autor: Doris Adriana Chaves Trejo	Documento de identidad: 1.004.439.098
Correo electrónico: adrianach1410@gmail.com	Número de contacto: 3162513949
Nombres y apellidos del autor: Diana Estefania Unigarro Tipaz	Documento de identidad: 1.007.906.646
Correo electrónico: Unigarrodiana@gmail.com	Número de contacto: 3164945338
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del asesor: Samuel David González Muriel	Documento de identidad: 5.206.331
Correo electrónico: sdgonzalez@unicesmag.edu.co	Número de contacto: 3155929684
Título del trabajo de grado: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO INTERNO PARA LA EMPRESA AFROMUVARAS DEL MUNICIPIO DE TUMACO.	
Facultad y Programa Académico: Ciencias administrativas y contables-Contaduría Publica	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- a) La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el término en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve(mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje(mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.

 <p>UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MREDCACIÓN</p>	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 27/NOV/2023

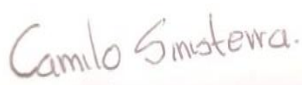

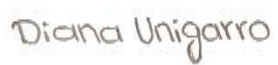
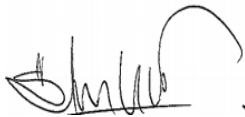
- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndola indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

NOTA: En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 02 días del mes de diciembre del año 2023

Firma del autor. 	Firma del autor 
Nombre del autor: Juan Camilo Sinisterra Quiñones	Nombre del autor: Doris Adriana Chaves Trejo
Firma del autor 	Firma del autor
Nombre del autor: Diana Estefanía Unigarro Tipaz	Nombre del autor:
 Firma del asesor <hr style="width: 30%; margin: auto;"/> Nombre del asesor: Samuel González	



UNIVERSIDAD
CESMAG

NIT: 800.109.387-7
VIGILADA MINEDUCACIÓN

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE
GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN
REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

CÓDIGO: AAC-BL-FR-031

VERSIÓN: 1

FECHA: 27/NOV/2023