



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA TOMA
DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN MUSHUK YUYAY.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA: TAMIA SISA MALDONADO POMAVILLA.

DIRECTORA: ING. PRISCILA RUIZ ALVARADO, PhD.

CAÑAR – ECUADOR

2025

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA TOMA
DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN MUSHUK YUYAY.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA: TAMIA SISA MALDONADO POMAVILLA.

DIRECTORA: ING. PRISCILA RUIZ ALVARADO, PhD.

CAÑAR- ECUADOR

2025

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

Diseño de un sistema de control interno para la toma de decisiones en la Asociación Mushuk Yuyay.

AUTORES

Tamia Sisa Maldonado Pomavilla

Correo maldonadotamia25@gmail.com

Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar Ecuador

Código ORCID del estudiante: <https://orcid.org/0009-0003-7093-9283>

Priscila Isabel Ruiz Alvarado

Correo pruiza@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar Ecuador

Código ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7286-7496>

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Tamia Sisa Maldonado Pomavilla, portador(a) de la cédula de ciudadanía N.º 0302842380
Declaro ser la autora de la obra: **“Diseño de un sistema de control interno para la toma de decisiones en la Asociación Mushuk Yuyay”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cañar, de 20 octubre de 2025

F: 

Tamia Sisa Maldonado Pomavilla
C.I.0302842380

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo denominado " **Diseño de un sistema de control interno para la toma de decisiones en la Asociación Mushuk Yuyay** " realizado por **Tamia Sisa Maldonado Pomavilla**, con documento de identidad No. **0302842380**, previo a la obtención del título profesional de licenciada en Administración de Empresas, ha sido asesorado, supervisado y desarrollado bajo mi tutoría en todo su proceso, cumpliendo con la reglamentación pertinente que exige la Universidad Católica de Cuenca y los requisitos que determina la investigación científica.

Cañar, de 20 octubre de 2025



Ing. Priscila Ruiz A, PhD.
TUTOR

DEDICATORIA

Dedico este proyecto con todo mi corazón a mi madre, **María Teresa Pomavilla Doncon**, quien con tanto esfuerzo y sacrificio me saco adelante lucho incansablemente y estuvo conmigo en los momentos más difíciles de mi vida. Su ejemplo, su fortaleza y amor incondicional ha sido mi mayor inspiración y la razón por la que hoy puedo alcanzar esta meta.

De igual manera, dedico este logro a mi padre, **Luis Humberto Maldonado Ajala**, quien ha sido mi apoyo constante, brindándome consejos, ánimo y la confianza necesaria para no rendirme. Gracias por estar siempre a mi lado y creer en mí.

Extiendo también esta dedicatoria a toda mi familia, por su compañía, cariño y aliento en cada etapa de mi camino. Su apoyo y palabras de ánimo me dieron fuerzas para continuar cuando parecía difícil y alegría para celebrar cada pequeño avance.

A todos ustedes les debo no solo este trabajo, sino también cada paso que me ha permitido crecer como persona y como profesional. Este logro es tanto mío como de ustedes.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Católica de Cuenca Extensión Cañar, por abrirme las puertas y brindarme los conocimientos necesarios para mi formación académica y profesional. Esta institución ha sido el pilar fundamental en la construcción de mi camino hacia este logro.

De manera especial, extiendo mi gratitud a la **Ing. Priscila Ruiz Alvarado**, por su guía, paciencia y valioso apoyo durante todo el proceso de elaboración de este proyecto. Su compromiso y orientación fueron claves para alcanzar los objetivos planteados.

Asimismo, agradezco profundamente a todos mis docentes, quienes con dedicación, esfuerzo y entrega compartieron sus conocimientos, enseñanzas y experiencias, contribuyendo a mi crecimiento académico y personal. Cada una de sus lecciones me ha dejado aprendizajes que llevaré conmigo a lo largo de mi vida profesional.

A todos quienes hicieron posible este camino, mi más sincero reconocimiento y gratitud.

RESUMEN

El presente artículo se fundamenta en la necesidad de brindar una solución técnica y viable a una problemática real, mediante el diseño de un sistema de control interno que fortalezca la toma de decisiones en la Asociación Mushuk Yuyay, basado en componentes como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, información y comunicación, y supervisión, tal como lo establece el modelo COSO. Para ello se empleó una metodología de enfoque cuantitativo y descriptivo, utilizando encuestas y entrevistas a los líderes organizacionales y colaboradores, complementadas con el análisis documental de los procesos internos, junto con una matriz de calificación del nivel de riesgo y confianza. Los resultados pusieron de manifiesto deficiencias críticas en las actividades de control, la supervisión, la comunicación interna y la evaluación de riesgos, afectando negativamente la eficiencia y la sostenibilidad organizacional. En conclusión, la implementación de este sistema de control fortalecerá la rendición de cuentas y la transparencia en la asociación y mejorará la capacidad organizacional para adaptarse, innovar y consolidar su filosofía social a largo plazo.

Palabras Clave: asociación, control interno, toma de decisiones, transparencia.

ABSTRACT

This article is based on the need to provide a technical and viable solution to a real problem, by designing an internal control system that strengthens decision-making in the Mushuk Yuyay Association, based on components such as the control environment, risk assessment, control activities, information, communication, and supervision, as established by the COSO model. Therefore, a quantitative and descriptive approach methodology was used, applying surveys and interviews with organizational leaders and collaborators, complemented by the documentary analysis of internal processes, along with a qualification matrix of the level of risk and trust. The results highlighted critical deficiencies in control activities, supervision, internal communication, and risk assessment, negatively affecting organizational efficiency and sustainability. In conclusion, the implementation of this control system will strengthen accountability and transparency in the partnership and improve the organizational capacity to adapt, innovate, and consolidate its long-term social philosophy.

Keywords: association, internal control, decision-making, transparency.

1 INDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD	4
DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD	4
CERTIFICADO DEL TUTOR.....	5
CERTIFICADO DEL TUTOR.....	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTO	7
1 INDICE GENERAL	10
2 INDICE DE TABLAS	12
3 INTRODUCCIÓN.....	1
4 REFERENCIAL TEÓRICO	2
4.1 El control interno como base de la eficiencia organizacional.....	3
4.2 Modelo COSO: una guía para un control eficiente.....	3
4.3 Desafíos estructurales y oportunidades estratégicas del control interno en asociaciones comunitarias	4
4.4 Proyección del control interno hacia la sostenibilidad organizacional	5
4.5 La integración del modelo COSO en la toma de decisiones de la Asociación Mushuk Yuyay....	6
5 METODOLOGÍA	7
6 RESULTADOS	7
7 Tabla 1: Escala de evaluación según nivel de confianza (NC) y nivel de riesgo (NR)	8
8 Ambiente de Control	8
8.1 Gestión y Planificación:	8
8.2 Administración:	8
8.3 Producción y Operaciones:.....	9
8.4 Ventas y Comercialización:	10
8.5 Finanzas:	10
8.6 Recursos Humanos:	10
9 Evaluación de riesgos	11

9.1	Gestión y Planificación:	11
9.2	Administración:	12
9.3	Producción y Operaciones:.....	12
9.4	Ventas y Comercialización:	13
9.5	Finanzas:	13
9.6	Recursos humanos y capacitación	13
10	<i>Actividades de Control</i>	14
10.1	Gestión y Planificación:	14
10.2	Administración:	15
10.3	Producción y Operaciones:.....	15
10.4	Ventas y Comercialización:	16
10.5	Finanzas:	16
10.6	Recursos Humanos y Capacitación:.....	17
11	<i>Información y Comunicación</i>	18
11.1	Gestión y Planificación:	18
11.2	Administración:	18
11.3	Producción y Operaciones:.....	18
11.4	Ventas y Comercialización:	18
11.5	Finanzas:	19
11.6	Recursos Humanos y Capacitación.....	19
12	<i>Monitoreo y Control</i>	20
12.1	Gestión y Planificación:	20
12.2	Administración:	20
12.3	Producción y Operaciones:.....	20
12.4	Ventas y Comercialización:	21
12.5	Finanzas:	21
12.6	Recursos Humanos y Capacitación:.....	21
13	<i>CONCLUSIONES</i>	23
14	<i>REFERENCIAS CONSULTADAS</i>	26

2 INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Escala de evaluación según nivel de confianza (NC) y nivel de riesgo (NR)</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 2: Resultados globales de la evaluación del sistema de control interno</i>	<i>23</i>

3 INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Ecuador las organizaciones comunitarias y organizaciones basadas en la Economía Popular y Solidaria se enfrentan a múltiples desafíos en cuanto a su gestión, transparencia administrativa, asignación eficiente de los recursos y la toma de decisiones informadas, de ahí que surge la necesidad de contar con un sistema de control interno adecuado a las necesidades y características operativas y financieras de este sector económico. En este sentido, la Asociación Mushuk Yuyay ubicada en el cantón Cañar, representa un caso de estudio importante ya que no cuenta con un sistema de control interno estructurado lo que provoca inconsistencia en la información financiera y administrativa, dificulta la detección de problemas internos y limita a un mecanismo de fiscalización y la toma de decisiones acertadas (Ramírez et al., 2022).

Para Cárdenas y Muñoz, 2021, contar con un sistema de control estructurado facilita la gestión estratégica ya que permite optimizar recursos, evitar pérdidas, aumentar la transparencia frente a los miembros de la asociación y ofrecer información ordenada y confiable para planificar y decidir. La importancia del presente estudio radica en la posibilidad de diseñar un sistema de control interno adaptado a las condiciones y necesidades específicas de la Asociación Mushuk Yuyay, pues se ha demostrado que el control interno es un factor clave y decisivo en el desempeño institucional y en la toma de decisiones estratégicas, en particular cuando se trata de organizaciones del sector no lucrativo y comunitario (Paredes y Méndez, 2021; Cabrera y Salazar, 2023).

De este modo la presente investigación se enfoca en el estudio de la Asociación Mushuk Yuyay, una organización social cañari dedicada a la producción, acopio y comercialización de productos agrícolas orgánicos tradicionales, como la quinua, amaranto, arroz de cebada y machica, promoviendo además la conservación de agro biodiversidad y los saberes ancestrales. La asociación surgió como una respuesta comunitaria ante la limitada efectividad de los proyectos de desarrollo rural en la región, con el propósito de fortalecer la economía local, la soberanía alimentaria y la identidad cultural de los pueblos indígenas cañaris. Opera en un entorno comunitario con una estructura administrativa y de gestión de alcance reducido y con recursos limitados, lo que establece un punto de partida en el aspecto académico y práctico por permitir la adaptación de herramientas de control interno basada en el modelo COSO que responden a las necesidades, naturaleza y a la capacidad operativa de la organización. Desde el

punto de vista teórico es relevante porque se aplican principios vinculados a la transparencia, gestión de riesgos y rendición de cuentas financieras, lo que garantiza la mejora en el desempeño de las organizaciones comunitarias (Guzmán y Espinoza, 2020).

Por lo anterior, la presente investigación genera conocimiento en el uso de herramientas útiles que mejoran la sostenibilidad y transparencia de organizaciones asociativas y se fundamenta en la necesidad de ofrecer una solución técnica y viable a un problema real en la Asociación Mushuk Yuyay, mediante el diseño de un sistema de control interno pensado específicamente para las características y limitaciones de la asociación, de modo que responda a su realidad operativa y financiera, basado en componentes como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, información y comunicación, y supervisión, tal como lo establece el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017). Con este enfoque se asegura la veracidad y consistencia de la información y los procesos con información ordenada y procesos controlados, los dirigentes pueden evaluar alternativas para la toma de decisiones oportunas y confiables en la Asociación Mushuk Yuyay.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

El fortalecimiento de los mecanismos de gestión interna en organizaciones comunitarias y asociaciones sin fines de lucro se vuelve imprescindible para garantizar una gestión administrativa eficaz y responsable, y para alcanzar estos objetivos surge la necesidad de implantar sistemas de control interno que actúan como una herramienta de soporte estratégico, pues permiten la detección temprana de riesgos con los que se mejoran los procesos administrativos y la generación de información segura y auténtica para la toma de decisiones informadas (Huachaca-Urquiza & Condori-Morales, 2025). Por ello se vuelve crucial diseñar un sistema de control interno considerando la naturaleza comunitaria, estructura organizativa y entorno económico y social de la Asociación Mushuk Yuyay.

Con la implementación de controles internos se responde la necesidad de transparencia y cumplimiento, además este sistema se convierte en un elemento diferenciador y de valor agregado para la sostenibilidad a largo plazo en las organizaciones sin fines de lucro, según Seyam y Cooper (2020) la existencia de políticas claras y procedimientos estandarizados fortalece la confianza de la colectividad al garantizar que los recursos se gestionen con eficiencia y honestidad, por lo que se construyen e implantan valores de justicia y reciprocidad. Asimismo, Berglund (2021) subraya que los sistemas de control interno favorecen a la

eficiencia operativa porque minimizan los errores, atrasos y cuellos de botella en los procesos generando así un entorno organizacional más estable y orientado al alcance de resultados.

4.1 El control interno como base de la eficiencia organizacional

Al ser un conjunto de procesos integrados, el control interno busca proteger los recursos frente a pérdidas, desperdicios, uso indebido o fraudes, además garantiza la fiabilidad de la información y promueve la operatividad organizacional (Villarreal y Cuenca, 2021). En las asociaciones comunitarias, el sistema de control interno es importante porque estas organizaciones funcionan sin estructuras formales claramente definidas, lo que incrementa su vulnerabilidad ante errores administrativos y un manejo inadecuado de los recursos, por lo tanto, un sistema bien diseñado permite identificar debilidades y prevenir fraudes, fortalecer la rendición de cuentas y la utilización eficiente de los recursos en beneficio de todos sus miembros (López y Cueva, 2022).

De acuerdo con Moreno y Vélez (2022) una administración que carece de control interno tiende a presentar deficiencias en la planificación, ejecución y seguimiento de sus actividades, lo que incide negativamente en su sostenibilidad. Por lo anterior el control interno a más de entenderse como una medida correctiva se convierte en un pilar fundamental de la cultura organizacional, de manera integral promueve actitudes y comportamientos orientados a la responsabilidad, ética y transparencia frente a los directivos, compañeros, clientes y comunidad (Lescano-Delgado, 2025).

4.2 Modelo COSO: una guía para un control eficiente

El modelo COSO, es uno de los marcos conceptuales más reconocidos para el diseño de sistemas de control interno y ha sido adoptado y adaptado por organizaciones de todo el mundo (RSIS International, 2025). Este modelo se basa en cinco componentes fundamentales de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo, que al combinarse de manera integral permiten robustecer los objetivos organizacionales, mejoran la eficiencia de sus operaciones y fortalece capacidades internas (Gadelha, 2023).

Según Espinosa Jaramillo (2024) cada componente del modelo COSO cumple una función específica. El ambiente de control, establece cultura organizacional, los valores, la ética y las responsabilidades; la evaluación de riesgos permite identificar y gestionar las amenazas; las

actividades de control comprenden los procedimientos y políticas que reducen los riesgos; la información y comunicación garantiza que los datos sean oportunos, confiables y de calidad; y el monitoreo se encarga de evaluar, controlar y ajustar el sistema de manera continua.

Aunque el modelo COSO fue desarrollado para empresas industriales y de mayor tamaño, algunas investigaciones han demostrado su aplicabilidad en organizaciones de menor escala, como asociaciones comunitarias y entidades de economía popular y solidaria (Cárdenas Muñoz et al, 2023). Para Cáceres y Molina (2022) el modelo COSO es aplicable en organizaciones pequeñas gracias a su flexibilidad metodológica, pues se puede ajustar a las capacidades operativas, técnicas y humanas de organizaciones con recursos limitados, gobernanza informal, dificultades para acceder al sistema financiero formal y limitada tecnología, para facilitar la formalización de sus procesos y mejorar la gestión interna.

La implementación de control en contextos locales permite formalizar y sistematizar procesos, lo que mejora la eficiencia administrativa y transparencia ya que se pueden transformar prácticas informales en mecanismos comprobables que facilitan la supervisión (Molina y Rivera, 2023; Pérez y Andrade, 2021). Por ello, el modelo COSO funciona como una hoja de ruta para establecer flujos de información confiable y prácticas sostenibles al implementar controles sencillos y coherentes acorde a las necesidades de organizaciones comunitarias para gestionar de mejor manera los riesgos y tomar decisiones apegadas a la realidad (Rivas y Alulema, 2022).

4.3 Desafíos estructurales y oportunidades estratégicas del control interno en asociaciones comunitarias

Las asociaciones comunitarias juegan un papel clave en el desarrollo y crecimiento local, pues al estar reguladas bajo políticas de economía popular y solidaria se configuran como organizaciones sin fines de lucro para ayuda mutua; sin embargo, enfrentan desafíos estructurales que dificultan el empleo de sistemas de control interno (Almeida y Córdova, 2022). La escasa formación técnica y profesional del personal administrativo y operativo, combinada con la escasa tecnología y la ausencia de estandarización y sistematización de los procesos son los principales desafíos de este tipo de organizaciones (Vera y Quiroz, 2023). Para Otoo, Kaur, y Rather (2023) estas debilidades estructurales favorecen a la informalidad en la gestión y exponen a riesgos, por lo que es importante el diseño de un sistema de control interno contextualizado a la realidad de estas asociaciones.

A pesar de este panorama desafiante y las múltiples limitaciones, las asociaciones comunitarias pueden convertir sus debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades mediante estrategias de gestión enfocadas en el diseño de mecanismos de control, registro y evaluación, por lo que, para Pillajo y Andrade (2023) la adaptación de prácticas de control permite la mejora en la estructuración administrativa, fortaleciendo la gobernanza y su impacto social. Según Delgado y Montenegro (2021) cuando las organizaciones comunitarias consolidan estos procesos se alcanzan beneficios en la autonomía operativa, la solidez y sostenibilidad financiera y el impulso hacia una cultura organizacional basada en la integridad.

El control interno democratiza la gestión y facilita la toma de decisiones, además es una herramienta que promueve la participación de los miembros de la organización, ya que al involucrarlos en planificación estratégica, control de recursos e inspección de procesos se genera mayor responsabilidad y transparencia (Harahap y Wirananda, 2023). Para Gualoto y Merino (2023) esta herramienta de control interno adquiere un carácter estratégico al integrarse con los principios fundamentales de la economía popular y solidaria como: la equidad, la corresponsabilidad y la solidaridad, permitiendo que las decisiones no solo respondan a criterios técnicos sino también a valores compartidos por la comunidad.

4.4 Proyección del control interno hacia la sostenibilidad organizacional

En la actualidad es necesario que los sistemas de control interno se ajusten a la realidad de las organizaciones, de esta manera se convierten en instrumentos dinámicos que promueven la mejora continua, fortalecen la transparencia, aumentan la confianza de los stakeholders y afianzan el compromiso de los miembros de la organización (Ramírez y Torres, 2022). Por lo anterior, la importancia de los sistemas de control interno radica en la capacidad de construir un plan de trabajo estructurado que garantice la eficiencia de los procesos y la comprensión de las funciones de los colaboradores, por lo que contribuye a la optimización de los recursos, reduce y mitiga los riesgos y consolida una cultura organizacional basada en valores y principios de responsabilidad, transparencia, equidad y rendición de cuentas (Rodríguez y Alvarado, 2022).

Para los autores Ramírez y Torres (2022) al implementar de manera efectiva el control interno se fortalece la sostenibilidad organizacional y se asegura el desempeño eficiente de los colaboradores y el alcance de los objetivos estratégicos. Desde este punto de vista, el control promueve la mejora continua de los procedimientos y una administración responsable de los

recursos, con el fin de evitar desperdicios, mejorar la gestión financiera y garantizar la estabilidad a largo plazo de la organización (Pérez y Martínez, 2020).

La sostenibilidad institucional no se limita a la permanencia en el tiempo, implica la capacidad de adaptarse, innovar y crecer sin perder la esencia de su misión social (Mendoza y Chicaiza, 2023). Así, el control interno se proyecta como un instrumento de transformación que fortalece el tejido organizacional y garantiza que los esfuerzos de hoy siembren las bases de un desarrollo sostenible para el mañana (Cedeño y Mera, 2021).

4.5 La integración del modelo COSO en la toma de decisiones de la Asociación Mushuk Yuyay

La asociación Mushuk Yuyay nació de la iniciativa y necesidad de la comunidad de San Rafael del Cantón Cañar para articular esfuerzos y cooperación en la siembra, cosecha, producción y distribución alimentos y productos orgánicos, para restaurar la herencia ancestral, en este contexto la asociación necesitan herramientas administrativas que mejoren su operatividad, por lo que el modelo COSO es idóneo en este caso de estudio, pues permite traducir su misión comunitaria en mecanismos de supervisión que faciliten la toma de decisiones (Álava-Rosado et al., 2023).

Por ello, el ambiente de control se ancla en valores compartidos y reglas claras, mientras que la evaluación de riesgos incorpora una lógica sistemática para anticipar contingencias productivas, comerciales y financieras con trazabilidad de la gestión (Loor Intriago y Peñaloza López, 2023). A su vez, las actividades de control estandarizan procedimientos críticos de compras, producción, ventas y archivo y enlazan puntos de verificación con responsables y evidencias, lo que reduce fallas operativas y mejora el cumplimiento (Rodríguez Delgado et al., 2022).

Por su parte, la información y comunicación garantizan datos oportunos y consistentes para el directorio y los socios y el monitoreo cierra el ciclo mediante revisiones periódicas y acciones correctivas; en conjunto, estos componentes fortalecen la toma de decisiones sin dejar de lado el bienestar comunitario (Álava-Rosado et al., 2023; Loor Intriago y Peñaloza López, 2023). Es así que, el diseño de un sistema de control interno para la Asociación Mushuk Yuyay no solo responde a una necesidad técnica, sino que representa también un compromiso ético con su comunidad, implica construir una organización más sólida, preparada para enfrentar desafíos y con una visión a largo plazo que le permita seguir contribuyendo al bienestar colectivo (Herrera-Freire, Tuárez-Solórzano & Triana-Jiménez, 2021).

5 METODOLOGÍA

La presente investigación se plantea como un estudio de caso, con enfoque cuantitativo cuyo objetivo de bordar con mayor profundidad la problemática relacionada con la falta de un sistema de control interno formalmente definido en la Asociación Mushuk Yuyay, Se trata de un estudio de tipo descriptivo, no experimental, de corte transversal, pues persigue diseñar una solución específica y caracterizar la situación actual de la asociación en un momento dado. En este contexto se profundiza en la realidad interna de la asociación y luego expone los hallazgos para validar su alcance.

Como único instrumento se aplicó un cuestionario de control interno al personal administrativo, contable y operativo de la organización. Dicho cuestionario se estructuró con base en los cinco componentes del modelo COSO, permitiendo reflejar la cultura organizacional, las percepciones sobre la gestión de riesgos y las necesidades de control existentes, así como medir sistemáticamente los niveles de confianza y riesgo en cada dimensión de control interno. El análisis cuantitativo se realizó mediante codificación temática en categorías COSO, complementando con el análisis de brechas en cada dimensión del modelo.

6 RESULTADOS

Para comprender en detalle las fortalezas y debilidades del sistema de control interno en la Asociación Mushuk Yuyay, se aplicó la matriz de nivel de confianza y riesgo en los cinco componentes del modelo COSO evaluando seis ejes de gestión en cada uno, lo que permitió cuantificar el nivel de confianza y riesgo en cada dimensión operativa de la asociación. A partir de estos resultados, se pudieron identificar con claridad los puntos críticos que requieren una intervención prioritaria y diseñar diagramas de flujo que mejoren los procesos más vulnerables, basado en los siguientes criterios como el nivel de riesgo, el impacto en la gestión administrativa y financiera, la relevancia para la toma de decisiones, la viabilidad de implementación de mejoras y el cumplimiento normativo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los cinco componentes del modelo COSO aplicados a la Asociación Mushuk Yuyay, considerando los niveles de confianza y riesgo mostrados en la Tabla 1, elaborada con base en la adaptación propuesta por Yuquilema Achache (s. f. 2023.) e inspirada en el modelo COSO.

7 Tabla 1: Escala de evaluación según nivel de confianza (NC) y nivel de riesgo (NR).

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Nota. Elaboración propia basada en la adaptación de Yuquilema Achache (s. f. 2023.) e inspirada en el modelo COSO.

8 Ambiente de Control

8.1 Gestión y Planificación:

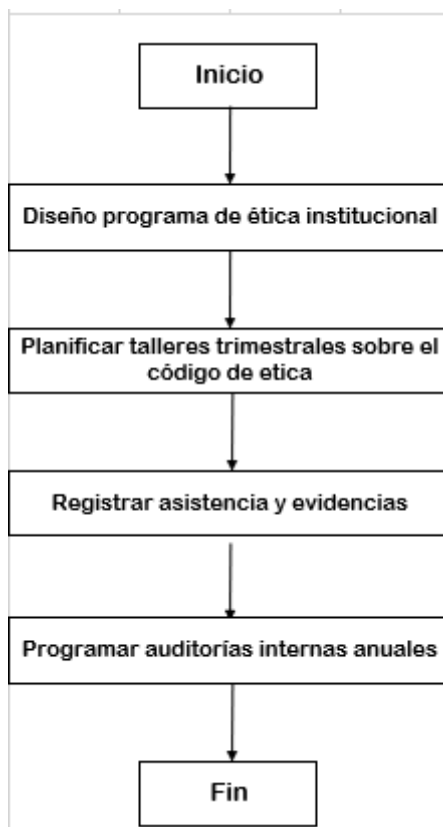
En la asociación Mushuk Yuyay el nivel de confianza es alto 95% y nivel de riesgo bajo con el 5%, ya que se han encontrado fortalezas como la existencia de un plan estratégico que orienta todas las acciones, todos los socios y colaboradores conocen y comprenden ese plan, la planificación anual incluye metas específicas por área y los objetivos definidos son realistas y alcanzables. Por lo tanto, se recomienda mantener la práctica de divulgar el plan cada inicio de año y programar una revisión semestral para ajustar metas según resultados, además del uso de herramientas como Balanced Scorecard que ayuda a traducir las estrategias en objetivos.

8.2 Administración:

En la Asociación Mushuk Yuyay, el diagnóstico revela un nivel de confianza moderado del 50% y el riesgo moderado del 50%, aunque los niveles de autoridad y responsabilidad están claramente definidos y la estructura organizacional se encuentra formalmente documentada, se ha identificado dos debilidades principales: la ausencia del Código de Ética y la falta de supervisión y control periódico sobre la efectividad de los mecanismos implementados. Por ello, se recomienda diseñar un código de ética que incluya talleres trimestrales sobre normas, reglas y los valores institucionales, con registro de asistencia, así como establecer un calendario anual de auditorías internas para verificar que los controles funcionen de acuerdo a lo previsto. A continuación, se muestra un diagrama de flujo para mejorar este eje:

Figura 1: Ambiente de Control- Eje de Administración

Figura 1: Ambiente de Control- Eje de A 1



Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez y Alvarado (2022).

8.3 Producción y Operaciones:

Los resultados indican un nivel de confianza y riesgo moderado del 50%. Esto indica que se establecen objetivos de desempeño realistas que los colaboradores pueden alcanzar, puesto que existe un control sobre el ingreso de materia prima al proceso productivo. Sin embargo, se evidencian deficiencias en la estandarización de las actividades debido a la ausencia de manuales de procedimientos, lo que dificulta las labores de control. Además, se identificó inconsistencias en el comportamiento de los colaboradores, pues no se alinean con las reglas y valores organizacionales.

Por lo anterior, se recomienda la elaboración, distribución y actualización constante de manuales de procesos clave dentro de la asociación y la implementación de talleres de integridad que inculquen al personal los valores, políticas y buenas prácticas éticas y morales dentro de la

asociación. Las recomendaciones se incluyen reportar errores que podrían generar beneficios personales, manejar adecuadamente obsequios de proveedores, corregir incumplimientos en procedimientos de seguridad o proponer mejoras para evitar desperdicios de materia prima.

8.4 Ventas y Comercialización:

En este eje existe un nivel de confianza moderado del 50% y un riesgo moderado del 50%, ya que se cuenta con un responsable claramente asignado para la comercialización y la alta dirección supervisa los procesos de venta para asegurar su alineación con la estrategia institucional; sin embargo, se carece de una política formal de ventas y no se han definido normas para la concesión de crédito. De esta manera se aconseja elaborar, aprobar y capacitar a los empleados sobre políticas internas de comercialización, donde se definan y especifiquen los canales de venta, la estructura de precios y las responsabilidades de los miembros además, se debería diseñar un manual de procedimientos para la otorgación de créditos que contemple criterios de evaluación de clientes, historial del cliente, montos de pedido y métodos de pago, y la utilización de un formulario estandarizado para la solicitud de créditos que debe pasar por la administración, quienes se encargan de la aprobación.

8.5 Finanzas:

Tras el análisis de la matriz de evaluación se constató un nivel de confianza alto del 95% y un riesgo bajo del 5%, que viene dado por las prácticas transparentes, éticas y responsables adoptadas por el personal de área financiera, demostrando que a pesar de no contar con un código de ética, se puede trabajar bajo estos principios y comprometidos con la gestión de recursos. Por lo que, se sugiere la elaboración y formalización de un código de ética por área que garantice una cultura de conducta íntegra.

El área financiera cuenta con la información pertinente, se realiza evaluación continua y se comunican los resultados de las operaciones a la Junta Directiva. No se identificaron deficiencias significativas; por ello, se recomienda fortalecer la formación mediante cursos anuales. De actualización en normativa o leyes y mantener la práctica de presentar informes claros y detallados a los socios de manera que se consolide una cultura íntegra y profesional.

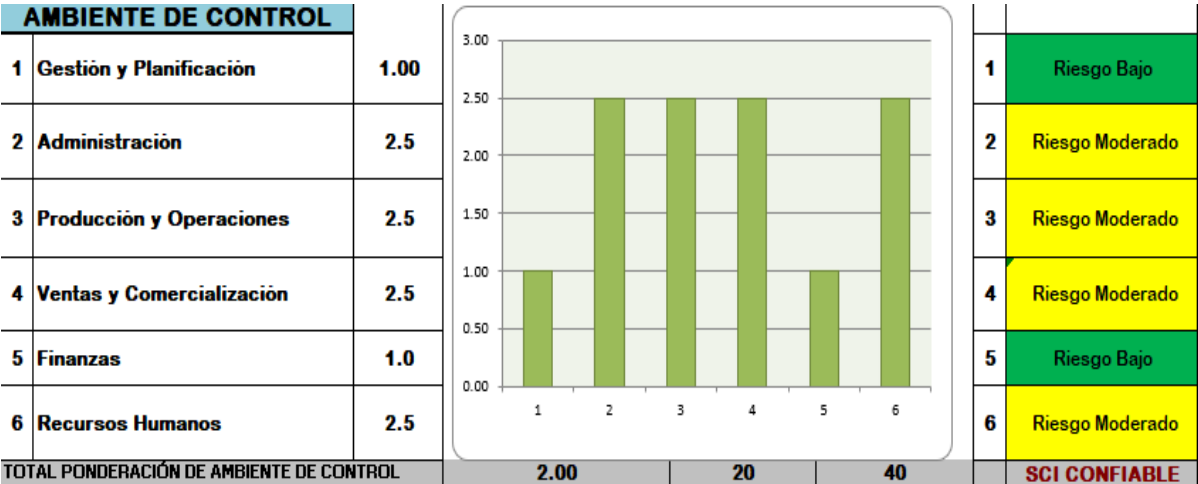
8.6 Recursos Humanos:

El diagnóstico en la Asociación Mushuk Yuyay evidencia un nivel de confianza y riesgo moderado 50%. Si bien cada colaborador conoce con claridad sus funciones y se exige entrega

de informes de desempeño, se identifican carencias en la oferta de formación continua para todo el personal y en la comunicación regular de la estructura organizacional, lo que dificulta mantener actualizados los roles y responsabilidades. En consecuencia, se recomienda elaborar un plan anual de capacitación que incorpore talleres sobre finanzas, administración y aspectos técnicos, dirigidos a todos los miembros de la asociación.

A continuación, se muestra el resumen de los resultados para Ambiente de Control:

Figura 2: Ambiente de Control



Fuente: Matriz de confianza de calificación de control interno de la Asociación Mushuk Yuyay.

El componente de Ambiente de Control de la Asociación Mushuk Yuyay muestra un nivel de riesgo moderado, con solidez en Gestión, Planificación y Finanzas, mientras que las demás áreas presentan oportunidades de mejora, por lo que es necesario fortalecer la cultura organizacional y la estandarización de procesos para aumentar el nivel de confianza.

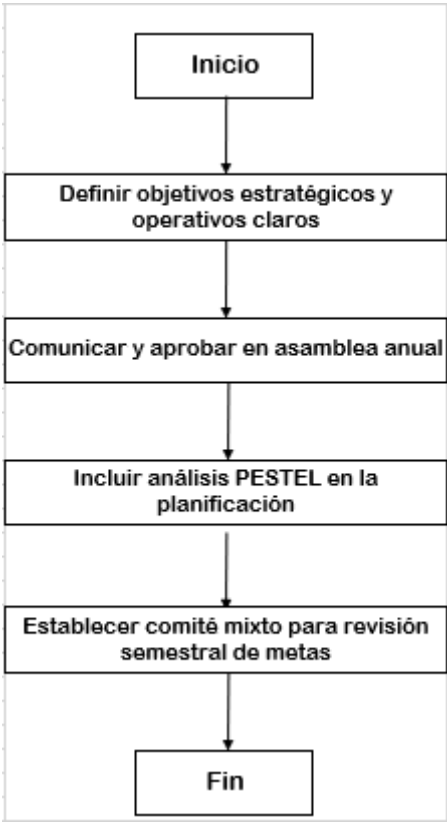
9 Evaluación de riesgos

9.1 Gestión y Planificación:

Este eje reflejó un nivel de confianza bajo del 5%, lo que corresponde a un riesgo alto del 95%, existen limitaciones en la definición y comunicación de los objetivos estratégicos y operativos, ausencia de un análisis de riesgos al momento de fijar las metas, y la carencia de un mecanismo formal de revisión y actualización de objetivos. Se recomienda realizar una planificación estratégica anual donde se defina el rumbo de la organización mediante el establecimiento de metas y objetivos alcanzables, además debe incorporar el análisis externo de la empresa, para lo cual se pueden utilizar herramientas de diagnóstico como PESTEL, este documento debe ser

socializado a los empleados y ser flexible ante posibles cambios. A continuación, se muestra un diagrama de flujo para mejorar este eje:

Figura 3: Evaluación de Riesgos – Eje de Gestión y Planificación



Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez y Alvarado (2022).

9.2 Administración:

El análisis revela un nivel de confianza de 5%, y riesgo del 95%, este resultado evidencia la limitada gestión de riesgos, pues no se realiza un análisis constante de las amenazas del entorno ni de los riesgos operativos, así mismo existen fallos en el sistema de gestión, escasa capacitación del personal en temas operativos y de calidad. Se sugiere realizar reuniones trimestrales entre la junta Directiva y los responsables de cada área con el fin de evaluar los riesgos y amenazas y hacer una lluvia de ideas, para encontrar soluciones. Herramientas como el análisis FODA pueden ser útiles para fortalecer este proceso.

9.3 Producción y Operaciones:

El diagnóstico indica que este eje presenta un nivel de confianza bajo de 33% y riesgo alto de 67%, se han encontrado bajos niveles de control operativo lo que limita la capacidad de anticiparse. Ante el deterioro de maquinaria o pérdida de materia prima. Se recomienda realizar

una planificación trimestral de mantenimiento de infraestructura, maquinaria y equipo para mitigar el impacto de la depreciación, además de identificar y monitorear amenazas de plagas y enfermedades, y llevar a cabo de programas de capacitación a los empleados para mejorar la calidad de los procesos y productos, se sugiere la implementación de la norma ISO 9001.

9.4 Ventas y Comercialización:

En la Asociación Mushuk Yuyay, el diagnóstico arroja un nivel de confianza moderado de 50% y un riesgo moderado de 50%, dado que, si bien se realiza un control de calidad básico no se analiza formalmente las probabilidades e impacto de los riesgos comerciales como el aumento o disminución de la demanda, la inflación o la fluctuación del precio de la materia prima, lo que reduce la capacidad de la asociación para responder a los cambios del mercado. En consecuencia, se recomienda elaborar una matriz de riesgos que permita identificar las amenazas potenciales, evaluar su impacto y probabilidad, para definir planes de contingencia.

9.5 Finanzas:

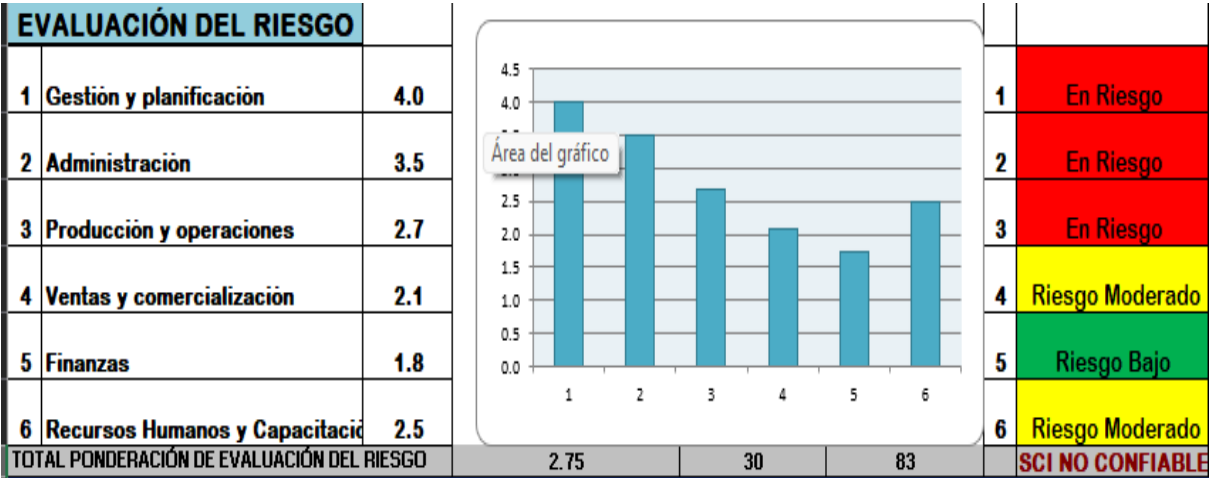
En la Asociación Mushuk Yuyay, el diagnóstico revela un nivel de confianza alto de 75% y un riesgo bajo 25%, pues los riesgos financieros se identifican y evalúan de manera periódica y existen procesos de actualización y revisión de las estrategias de mitigación; aunque, se recomienda formalizar un plan de mitigación financiera con la creación de un fondo de reserva para adversidades y el establecimiento de políticas de cobertura de precios, además de establecer un calendario de revisión trimestral para evaluar el avance de estas estrategias y documentar sus resultados de forma sistemática.

9.6 Recursos humanos y capacitación:

El análisis revela un nivel de confianza del 25% y un riesgo alto del 75%. Si bien se detectan, aunque se detectan tempranamente problemas vinculados a la rotación y el ausentismo del personal, no existe una evaluación periódica que lo mida de manera sistemática. Además, los planes de acción permanecen sin actualización constante y los procesos de recursos humanos no se ajustan de forma oportuna a los cambios normativos o legales. Por ello, se propone implementar un esquema de revisión trimestral de los riesgos asociados al talento humano, mediante planes de acción dinámicos en constante actualización, que determinen responsabilidades y plazos, empleando la misma escala utilizada en el presente estudio (bajo,

moderado y alto) conforme a los porcentajes de la Tabla 1. A continuación, se presenta el resumen de los resultados obtenidos en este componente de Evaluación de Riesgo:

Figura 4: Evaluación de Riesgos



Fuente: Matriz de confianza de calificación de control interno de la Asociación Mushuk Yuyay.

El análisis del componente de Evaluación de Riesgos en la Asociación Mushuk Yuyay evidencia un sistema con debilidades significativas, por lo que es necesario establecer un proceso estructurado y coherente de identificación, valoración, control y mitigación de riesgos, que asegure la gestión integral y eficaz en la organización.

10 Actividades de Control

10.1 Gestión y Planificación:

El análisis del componente de Actividades de Control refleja un nivel de confianza alto de 95% y un riesgo bajo de 5%, debido a la existencia de lineamientos documentados que orientan la planificación, ejecución y supervisión de los procesos internos, los empleados conocen sus roles, lo que permite realizar un seguimiento constante y facilita la implementación de medidas correctivas oportunas. Para fortalecer estos resultados, se recomienda la revisión trimestral de los indicadores junto a todo el equipo, emplear herramientas como el Cuadro de Mando Integral para vincular los objetivos con las tareas operativas y utilizar tableros visuales basados en el ciclo PHVA, que permiten mejorar de forma continua la gestión y el control institucional, además motivar a los empleados mediante un sistema de recompensas intrínsecas o extrínsecas para que mejoren su desempeño.

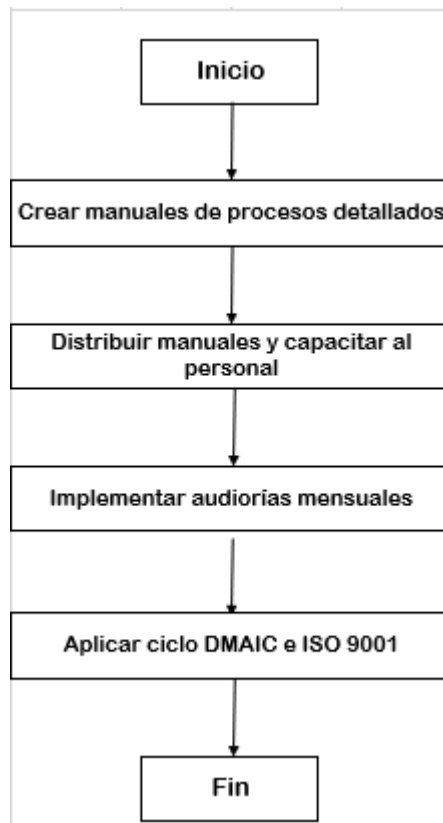
10.2 Administración:

El análisis de este eje refleja un nivel de confianza alto de 75% y un riesgo moderado del 25%. Se identificaron limitaciones en la gestión, pues no existen procedimientos documentados para las actividades claves de la asociación y no hay control sobre la confiabilidad de la información, aunque las funciones si estas definidas y existen registros de los procesos, se recomienda elaborar, aprobar y socializar un manual de procedimientos administrativos con actividades esenciales, donde se especifican los procesos de compras, pagos y archivos, además evaluar la posibilidad de implementar un sistema digital de gestión administrativa que garantice la eficiencia de la administración.

10.3 Producción y Operaciones:

Se evidencia un nivel de confianza bajo del 25% y un riesgo alto 75%, las limitaciones del área productiva vienen dadas por la falta de manuales de procesos actualizados, la ausencia de mecanismos de detección de errores en la maquinaria, o desperdicios de los productos, empaques o etiquetas y la limitada supervisión y control por parte de los responsables o jefes de áreas. Para superar estas debilidades se recomienda elaborar, aprobar y socializar un manual que cuente con todos los puntos clave del proceso productivo, desde la recepción de la materia prima, el almacenamiento, el procesamiento, el empaquetado y etiquetado, hasta la venta y distribución de los productos terminados, complementados con diagramas de flujo sencillos para facilitar su aplicación. También se sugiere realizar supervisiones mensuales para identificar puntos críticos y mejorar el proceso a tiempo.

Figura 5: Actividades de Control – Eje de Producción y Operaciones



Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez y Alvarado (2022).

10.4 Ventas y Comercialización:

Este eje evidencia un nivel de confianza alto de 75% y un nivel de riesgo bajo del 25%, resultado del adecuado control de las ventas, el cumplimiento de los procedimientos operativos y el seguimiento periódico del desempeño, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales. No obstante, se detecta la ausencia de lineamientos formales para las actividades comerciales; por ello, se recomienda elaborar un protocolo para el área de ventas que incluya directrices sobre atención al cliente, gestión de pedidos y tratamiento de reclamos, así como un plan de capacitación específico en servicio al cliente.

10.5 Finanzas:

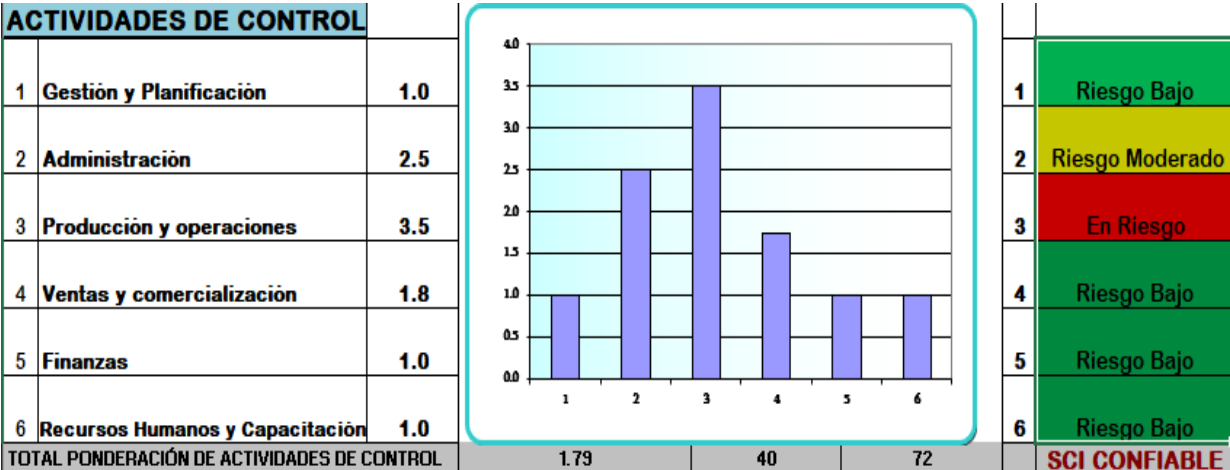
Este componente presenta un nivel de confianza alto del 95% y un nivel de riesgo bajo del 5%, ya que los libros contables se encuentran actualizados, todos los gastos se autorizan conforme a los procedimientos establecidos, los informes financieros se emiten de forma periódica y la contabilidad es revisada por un profesional calificado. No se identifican debilidades relevantes en esta fase; por ello, se recomienda mantener las revisiones externas

anuales para reforzar la confiabilidad y considerar la implementación de un software contable que permita generar reportes mensuales de manera automatizada.

10.6 Recursos Humanos y Capacitación:

El diagnóstico evidencia un nivel de confianza alto dado que los perfiles de cargo se encuentran documentados, el proceso de reclutamiento se desarrolla de manera formal, el personal recibe capacitación conforme a su área de trabajo y se cumple la normativa laboral vigente. Sin embargo, para sostener estos resultados se recomienda actualizar los perfiles de cargo cada vez que existan cambios en las funciones e implementar encuestas anuales de satisfacción laboral que permitan identificar de forma oportuna oportunidades de mejora en la formación. A continuación, se presenta el resumen de los resultados del componente de Actividades de Control:

Figura 6: Actividades de Control



Fuente: Matriz de confianza de calificación de control interno de la Asociación Mushuk Yuyay.

En el componente de Actividades de Control de la Asociación Mushuk Yuyay se observa un sistema de control interno efectivo, caracterizado por prácticas sólidas y niveles de riesgo bajos; no obstante, los resultados evidencian la necesidad de formalizar ciertos procedimientos y fortalecer la supervisión en las áreas con menores niveles de confianza, con el fin de garantizar una aplicación uniforme de los controles.

11 Información y Comunicación

11.1 Gestión y Planificación:

El diagnóstico evidencia un nivel de confianza alto del 95% y un nivel de riesgo bajo del 5%, dado que la información clave para la definición y seguimiento de los planes se comunica con claridad y oportunidad; además, el personal dispone de canales abiertos para proponer mejoras o reportar incidencias y los datos utilizados se verifican antes de la toma de decisiones. A pesar de no identificarse debilidades se recomienda mejorar y evaluar continuamente la efectividad de los canales de comunicación.

11.2 Administración:

Este eje refleja un grado de confianza moderado del 67% y un riesgo moderado del 33%, se ha identificado la falta de un sistema formal que permita registrar, organizar y compartir la información en todos los niveles de la asociación, por lo que se sugiere que para que todos tengan acceso a información válida se implemente un repositorio digital, de manera que se pueda acceder a información precisa, en cualquier parte, a cualquier momento, y para controlar la calidad de la información es necesario asignar a un responsable para la validación de los documentos relevantes antes de su distribución.

11.3 Producción y Operaciones:

Este eje evidencia un nivel de confianza reducido del 25% y un riesgo alto del 75%, se ha encontrado debilidades estructurales debido a la falta de comunicación de metas, indicadores y resultados operativos, reduce la participación del personal, además la limitada estandarización de procedimientos y la inexistencia de manuales de apoyo a los procesos operativos disminuyen la calidad y causan pérdidas para la organización, por lo que se recomienda realizar reuniones trimestrales para actualizar los procesos, retroalimentar sobre resultados alcanzados y áreas de mejora y si es necesario ajustar los procedimientos, capacitar a los empleados sobre herramientas digitales como Power BI, que monitorean los indicadores de rendimiento, calidad y niveles de desperdicio.

11.4 Ventas y Comercialización:

En este eje se alcanza un nivel de confianza del 75% y un riesgo del 25%. Se evidenció que no existe comunicación suficiente de metas, objetivos y estrategias comerciales, por lo se

desalinea la estrategia comercial con la ejecución, por lo que, es importante realizar reuniones mensuales para aclarar y dar seguimiento sobre las metas planteadas, los objetivos de ventas y las estrategias de comercialización.

11.5 Finanzas:

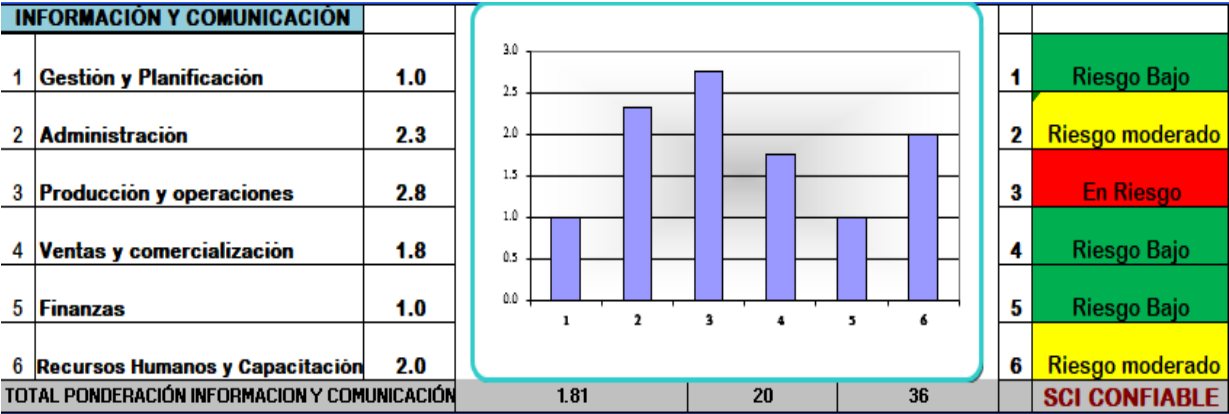
Este componente evidencia un nivel de confianza alto de 95% y un nivel de riesgo bajo de 5%, ya que los estados financieros y la información contable se comparten de forma oportuna a los niveles que requieren esta información, lo que garantiza la exactitud y transparencia de los datos, se sugiere mantener las reuniones mensuales de revisión financiera con la directiva como parte de un proceso de mejora continua.

11.6 Recursos Humanos y Capacitación:

Este eje alcanza un nivel de confianza moderado del 67% y un riesgo también moderado del 33%. Se observa que los empleados reciben información a tiempo sobre cambios en normativa laboral, beneficios, salarios y sobre los planes de capacitación y desarrollo que ofrece la organización. En este sentido, se sugiere capacitar a los empleados en el uso de herramientas de comunicación, realizar encuestas de clima laboral y mecanismos de retroalimentación y con los resultados mejorar los puntos críticos.

A continuación, se presenta el resumen de los resultados correspondientes al componente de Información y Comunicación:

Figura 7: Información y Comunicación



Fuente: Matriz de confianza de calificación de control interno de la Asociación Mushuk Yuyay.

El componente de información y comunicación refleja un nivel de riesgo moderado, pues se ha identificado varias áreas de mejora, por lo que se recomienda fortalecer la efectividad de los canales de comunicación para garantizar la fluidez de la información.

12 Monitoreo y Control

12.1 Gestión y Planificación:

El diagnóstico evidencia un nivel de confianza alto del 75% y un riesgo bajo del 25%. Debido a la falta de un mecanismo sistemático que permita supervisar el cumplimiento de las metas, en este sentido se sugiere implementar un calendario trimestral de seguimiento de indicadores estratégicos en las reuniones de directiva, asignar un responsable para registrar las actas y dar continuidad a los acuerdos, además de reforzar esta práctica con herramientas como el Balanced Scorecard, que transforma la estrategia en métricas operativas, y la metodología PHVA (Planificar–Hacer–Verificar–Actuar) que organiza los ciclos de mejora.

12.2 Administración:

El diagnóstico refleja un nivel de confianza alto del 95% y un riesgo bajo del 5%. Este eje se caracteriza por el cumplimiento de las actividades dentro de los plazos previstos, la verificación de la calidad del trabajo administrativo y la corrección oportuna de inconsistencias. No obstante, al contrastarlo con otros componentes del modelo se evidencia que aún faltan manuales y procesos formalizados, lo que limita la estandarización de la gestión. En consecuencia, se recomienda mantener la evaluación continua, elaborar un manual administrativo integral y complementar con auditorías externas que refuercen la confiabilidad del sistema.

12.3 Producción y Operaciones:

El análisis muestra un nivel de confianza alto del 75% y un riesgo moderado del 25%. Se observa un avance positivo en la supervisión de cronogramas, el control de la calidad de los productos y el uso responsable de los recursos materiales y equipos. Sin embargo, persisten limitaciones importantes ya que no existen auditorías estructuradas que permitan identificar de manera constante errores o desviaciones dentro de la planta, lo que genera debilidades en los controles preventivos. Para atender estas falencias, se propone establecer inspecciones cada dos meses con listas de verificación en puntos críticos y reportes inmediatos de hallazgos, además

de capacitar al personal de supervisión en técnicas de auditoría de procesos. También se sugiere incorporar metodologías como Lean Manufacturing, que contribuyen a disminuir la variabilidad de los procesos y a consolidar la estandarización de los controles operativos.

12.4 Ventas y Comercialización:

El diagnóstico evidencia un nivel de confianza alto del 95% y un riesgo bajo del 5%. Este eje garantiza el cumplimiento de las cuotas de venta mediante reportes periódicos que permiten dar seguimiento al desempeño, además de monitorear la cartera de clientes y corregir de manera inmediata los incumplimientos detectados. No se identifican debilidades significativas; sin embargo, como oportunidad de mejora se recomienda complementar el seguimiento cuantitativo con herramientas de evaluación de la experiencia del cliente, tales como el Net Promoter Score (NPS) o encuestas de satisfacción, así como la incorporación de indicadores clave de desempeño (KPI) y mecanismos de retroalimentación del mercado que fortalezcan la toma de decisiones comerciales.

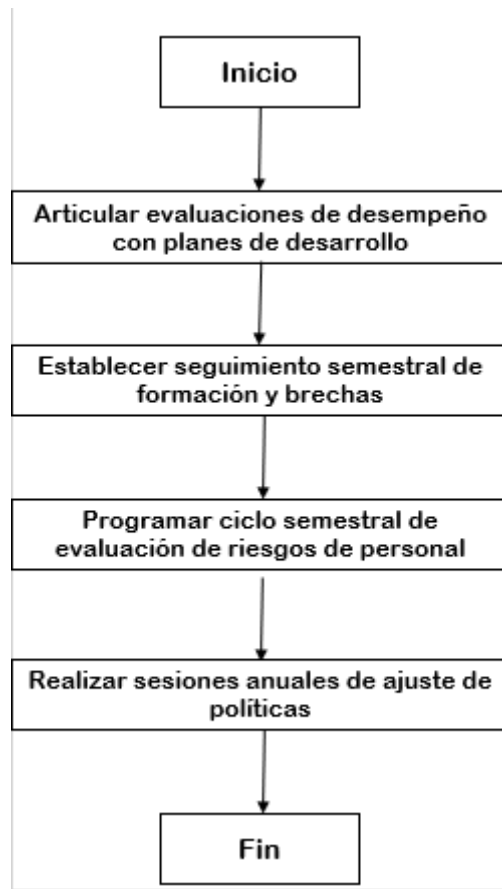
12.5 Finanzas:

El diagnóstico refleja un nivel de confianza alto del 95% y un riesgo bajo del 5%. Este eje se destaca por la supervisión rigurosa de los registros contables, el análisis periódico de los informes financieros y la verificación previa de los estados de resultados. Como parte de las recomendaciones, se sugiere mantener las auditorías internas regulares, implementar revisiones externas puntuales para reforzar la transparencia y considerar la automatización de la consolidación de datos, lo que facilitará el control en sus tres dimensiones: preventivo, detectivo y correctivo.

12.6 Recursos Humanos y Capacitación:

El nivel de confianza es moderado con 50% y riesgo moderado del 50%, aunque se realizan auditorías internas y los expedientes del personal están actualizados, no se integran los resultados de desempeño en planes de desarrollo individual ni se supervisa periódicamente la ejecución de los programas de capacitación. Se sugiere realizar evaluaciones de desempeño mediante KPI'S, y establecer un seguimiento semestral de la formación apoyado de registros de asistencia, resultados de aprendizaje y brechas emergentes. A continuación, se muestra un diagrama de flujo para mejorar este eje:

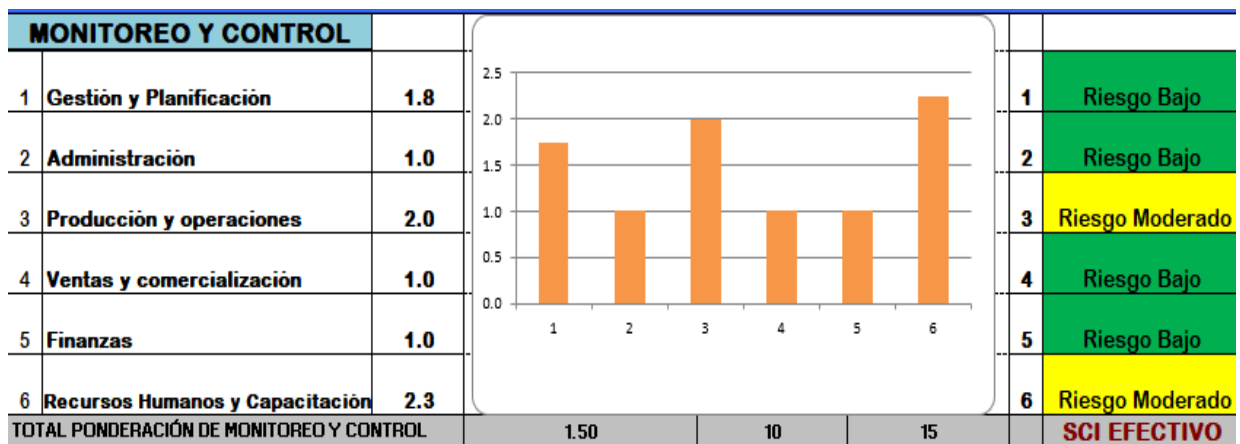
Figura 8: Monitoreo y Control – Eje de Recursos Humanos



Fuente: La Autora

A continuación, se muestra el resumen de los resultados para el componente de Monitoreo y Control:

Figura 9: Monitoreo y Control



Fuente: Matriz de confianza de calificación de control interno de la Asociación Mushuk Yuyay.

La dimensión de monitoreo y control refleja un desempeño en general efectivo, aunque es necesario dar mayor formalidad a los procesos de supervisión y asegurar que los hallazgos se traduzcan en acciones correctivas concretas con el fin de fortalecer la mejora continua.

La implementación de estas acciones permitirá que las áreas con desempeño moderado mejoren y evolucionen hacia prácticas más sólidas, consolidando un sistema de control interno coherente y sostenible, capaz de respaldar la toma de decisiones informadas y el cumplimiento de metas organizacionales.

Tabla 2: Resultados globales de la evaluación del sistema de control interno

Componentes	Calificación SCI	Ponderación
Amiente de control	SCI Confiable	2
Evaluación de riesgo	SCI No Confiable	2.75
Actividades de control	SCI Confiable	1.79
Información y Comunicación	SCI Confiable	1.81
Monitoreo y Supervisión	SCI Efectivo	1.50
Total	SCI Confiable	245.3

Nota: Elaboración propia con base en la aplicación de la matriz de control interno y ponderación de riesgos.

Los resultados globales muestran que el sistema de control interno alcanza 245,3 puntos, lo que lo ubica en una categoría de SCI Confiable. Se destacan resultados positivos en ambiente de control, actividades de control, información y comunicación, así como un monitoreo considerado efectivo. Sin embargo, la evaluación de riesgos obtiene una calificación de no confiable, constituyendo el principal desafío y evidenciando la necesidad de establecer procesos formales de identificación y mitigación de riesgos para fortalecer la toma de decisiones.

13 CONCLUSIONES

El análisis realizado evidencia un desempeño heterogéneo de los componentes del sistema de control interno basado en el modelo COSO en la Asociación Mushuk Yuyay. Mientras que los componentes de ambiente de control, actividad de control, información y comunicación, monitoreo y control muestran en general resultados **Confiable y Satisfactorio** con riesgos bajos a moderados, la Evaluación de Riesgos concentra las mayores debilidades resultados en **No confiable**, lo que refleja la coexistencia de prácticas sólidas junto con procesos críticos que

demandan atención prioritaria. En consecuencia, resulta fundamental institucionalizar la gestión de riesgos y avanzar en la estandarización de los procedimientos.

En el caso del Ambiente de Control, se aprecia una base organizativa estructurada sustentada en la integridad y la claridad de funciones, aunque persisten riesgos moderados en áreas como administración, producción, ventas y recursos humanos. Para corregir estas brechas, es importante la implementación de un código de ética con procesos de inducción y refuerzos periódicos, actualizar la estructura orgánica y los perfiles de puesto, así como establecer una planificación anual con metas claras y evaluaciones semestrales.

La Evaluación de Riesgos constituye el componente más vulnerable: gestión y planificación, administración y producción registran niveles altos de riesgo, mientras que ventas y recursos humanos se mantienen en niveles moderados y finanzas en un nivel bajo. Esta dispersión evidencia la ausencia de un proceso formal para identificar, priorizar y mitigar riesgos. Frente a ello, se plantea conformar un comité especializado que documente los riesgos por procesos, integre amenazas, causas y controles, y asegure un ciclo de aprendizaje institucional.

Respecto al componente de actividades de control, si bien predominan resultados favorables, en administración y producción se mantienen riesgos significativos. Por ello, es necesario elaborar manuales de procedimientos, reforzar controles en la recepción y producción, e incorporar metodologías de mejora continua que fortalezcan la estandarización.

En información y comunicación muestra un comportamiento globalmente positivo, aunque administración y recursos humanos requieren mejoras para asegurar la calidad y trazabilidad de los datos. En este sentido, resulta pertinente la implementación de un sistema de gestión documental.

El componente de monitoreo y supervisión se considera efectivo, pero necesita formalizarse mediante un plan anual de auditoría interna basado en riesgos y la aplicación sistemática de acciones correctivas.

Se concluye que contar con un sistema de control interno formal y evaluado periódicamente es esencial para una toma de decisiones confiables ya que la falta de información verificada y de

planes de mitigación de riesgos limita la adopción de acciones correctivas oportunas y el cumplimiento de los objetivos. La institucionalización fortalecerá la transparencia, optimizará recursos y garantizará la sostenibilidad.

En síntesis, la Asociación Mushuk Yuyay dispone de bases institucionales sólidas para consolidar un sistema de control interno confiable y sostenible, aunque la gestión de riesgos sigue siendo el principal desafío y superar esta limitación junto con la estandarización de procesos y el fortalecimiento del monitoreo permitirá no solo mejorar la calidad de la información y la toma de decisiones, sino también garantizar la transparencia, la confianza de sus miembros y la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

14 REFERENCIAS CONSULTADAS

- Álava-Rosado, M. X., Molina-Loor, E. P., & Recalde-Aguilar, L. M. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 161–171. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1680>
- Almeida, P., & Córdova, N. (2022). Limitaciones institucionales en asociaciones de economía solidaria y su impacto en la gestión organizacional. *Revista Andina de Ciencias Sociales*, 9(2), 77–92. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7074923>
- Berglund, N. R. (2021). Internal controls and operational performance of nonprofit organizations. *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, 10(1), 134–157. <https://doi.org/10.2308/JOGNA-10-1-134>
- Cabrera, J., & Salazar, M. (2023). Control interno y su impacto en la gestión de organizaciones comunitarias en Ecuador. *Revista Científica de Administración y Sociedad*, 5(2), 44–58. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1032124>
- Cáceres, L., & Molina, D. (2022). Adaptación del modelo COSO en organizaciones de economía solidaria: Un enfoque práctico. *Revista Iberoamericana de Control y Gestión*, 7(3), 89–104. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7021864>
- Cárdenas Muñoz, J. V., Reyes Reinoso, J. R., & Rojas Valdivieso, M. C. (2023). Assessing internal control effectiveness in credit unions: A COSO-based study. *International Journal of Professional Business Review*, 8(11). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i11.4006>
- Cárdenas, R., & Muñoz, F. (2021). El control interno como herramienta de mitigación de riesgos en organizaciones solidarias. *Revista de Auditoría y Control Institucional*, 8(2), 55–69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5548392>
- Cedeño, P., & Mera, F. (2021). El control interno como base de la sostenibilidad organizacional en entidades del sector solidario. *Revista Latinoamericana de Gestión Social*, 10(1), 83–98. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4738652>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. COSO. <https://www.coso.org>
- Delgado, F., & Montenegro, A. (2021). Modelos de control interno en organizaciones de economía popular y solidaria: Un enfoque contextualizado. *Revista de Administración Pública y Desarrollo Local*, 9(2), 45–60. <https://doi.org/10.32719/rdapl.921.045>
- Espinosa Jaramillo, M. T. (2024). Internal Control in Companies from the Perspective of the COSO. *AG Management*, (2), 28. <https://doi.org/10.62486/agma202428>
- Gadelha, A. L. L. (2023). Essential internal control: evidence from the executive branch. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 9(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/REG0820200073>

- Guzmán, V., & Espinoza, R. (2020). Aplicación del control interno en entidades del sector solidario: Un enfoque práctico. *Revista Latinoamericana de Contabilidad*, 18(1), 73–90. <https://doi.org/10.22201/rlc.2020.001>
- Harahap, A. K., & Wirananda, R. (2023). Implementation of Internal Control System for Financial Management in Village Government: Case Study in Indonesia. *International Journal of Social Science Research and Review*, 6(3), 58–66. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v6i3.853>
- Herrera Freire, L., Tuárez Solórzano, M., & Triana Jiménez, M. A. (2021). Control interno y gestión financiera en el sector público: caso del Gobierno Autónomo Descentralizado. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(5), 268–284. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i5.2365>
- Huachaca-Urquizo, J., & Condori-Morales, J. (2025). Evaluación del control interno en asociaciones sin fines de lucro: caso de estudio en Cusco, Perú. *Revista Peruana de Ciencias Empresariales*, 15(1), 45–59. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11032896>
- Lescano-Delgado, V. (2025). Evaluación del modelo COSO en organizaciones sociales del Perú. *Revista Andina de Administración*, 19(1), 22–37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11032910>
- López, P., & Cueva, M. (2022). Diseño de políticas de control interno en instituciones de economía popular y solidaria. *Revista Economía Solidaria*, 14(1), 123–138. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10455688>
- Loor Intriago, M. F., & Peñaloza López, A. M. (2023). Control interno como herramienta de gestión en las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Científica del Sur*, 7(2), 89–104. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10444009>
- Mendoza, S., & Chicaiza, D. (2023). Impacto del control interno en la eficiencia de cooperativas de ahorro y crédito. *Revista de Contabilidad y Auditoría*, 7(1), 33–49. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10345578>
- Molino, C., & Rivera, J. (2023). Análisis del control interno en entidades de economía solidaria del Ecuador. *Revista Científica de Contabilidad y Gestión*, 11(1), 51–67. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10222390>
- Moreno, P., & Vélez, M. (2022). Evaluación del sistema de control interno basado en COSO para cooperativas del sector rural. *Revista del Desarrollo Rural*, 14(2), 77–92. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7654389>
- Otoo, I. C., Kaur, R., & Rather, R. A. (2023). Impact of Internal Control on Organizational Performance: Empirical Evidence from the Ghanaian Banking Sector. *Journal of Financial Crime*, 30(3), 721–736. <https://doi.org/10.1108/JFC-05-2022-0123>
- Paredes, E., & Méndez, L. (2021). Control interno y toma de decisiones en cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Gestión Solidaria*, 5(1), 71–84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4567812>

- Pérez, A., & Andrade, R. (2021). Control interno y gestión administrativa en entidades del sector solidario ecuatoriano. *Revista de Gestión Empresarial*, 8(2), 93–107.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4773449>
- Pérez, J., & Martínez, S. (2020). Importancia del control interno en el cumplimiento de objetivos organizacionales. *Revista Iberoamericana de Auditoría*, 6(1), 33–49.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3667812>
- Pillajo, C., & Andrade, R. (2023). Control interno en cooperativas del cantón Cañar: análisis desde el enfoque COSO. *Revista Universitaria de Ciencias Empresariales*, 11(2), 103–117. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10422136>
- Ramírez, J., & Torres, D. (2022). Estrategias de control interno para mejorar la eficiencia organizacional. *Revista Ciencia y Desarrollo Empresarial*, 6(1), 55–70.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.6349910>
- Ramírez, L., Torres, F., & Moreira, M. (2022). Modelo COSO aplicado a organizaciones de economía popular. *Revista de Administración Pública*, 10(2), 33–47.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.5839059>
- Rodríguez, G., & Alvarado, D. (2022). Implementación del sistema de control interno en asociaciones cooperativas del sur del Ecuador. *Revista Científica Gestión y Sociedad*, 4(2), 92–108. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6634895>
- Rodríguez Delgado, M. J., Castillo Muncibay, N., Santos Maldonado, A., & Villanueva-Batallanos, J. M. (2022). El control interno como herramienta de mejora de la eficiencia operativa. *Revista Internacional de Ciencias Empresariales*, 5(3), 66–82.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10477589>
- RSIS International. (2025). *Internal Control and Performance in Cooperative Financial Institutions*. RSIS.
- Seyam, H. A., & Cooper, B. J. (2020). Evaluating the effectiveness of COSO's framework in non-profit organizations. *Accounting Forum*, 44(3), 225–248.
<https://doi.org/10.1080/01559982.2020.1750686>
- Vera, M., & Quiroz, F. (2023). Fortalecimiento del control interno en entidades del sector asociativo. *Revista Economía y Cooperativismo*, 6(2), 64–80.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10655412>
- Villarreal, R., & Cuenca, P. (2021). Control interno como herramienta de evaluación organizacional en entidades solidarias. *Revista Equinoccio*, 7(2), 88–101.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.5719281>
- Stalin, y. A. H. (s. F.). *Trabajo de titulación para optar al título de ingeniero en contabilidad y auditoría c.p.a.*



Universidad
Católica
de Cuenca

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL
REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO
INSTITUCIONAL**

TAMIA SIA MALDONADO POMAVILLA portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0302842380** En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación "**Diseño de un sistema de control interno para la toma de decisiones en la Asociación Mushuk Yuyay**" de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cañar, 20 de octubre de 2025

F:
TAMIA SIA MALDONADO POMAVILLA
Nombres del autor
CI: 0302842380
Autor