Research Club Scientia Vol. 4, No 4
Frecuencia: Octubre – Diciembre, pp. 913-919
ISSN: 3103 - 1315
DOI: https://doi.org/10.65415/dxy8te59

Diseño de un manual de funciones como propuesta de control interno para la oficina de control de IMPCOPAÑORA Cía. Ltda., La Troncal, 2026

Design of a Job Functions Manual as an Internal Control Proposal for the Control Office of IMPCOPAÑORA Cía. Ltda., La Troncal, 2026

Progettazione di un manuale delle mansioni come proposta di controllo interno per l'ufficio di controllo di IMPCOPAÑORA Cía. Ltda., La Troncal, 2026

Kenny Wilton Quimi Anastasio [I]
kquimia2@unemi.edu.ec
https://orcid.org/0009-0009-1975-7031

Daisy Raquel Quinde Llivichuzca [II]
dquindel@unemi.edu.ec
https://orcid.org/0009-0005-2383-1004

Carlos Efraín Vásquez Fajardo [III]
cvasquezf1@unemi.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-7938-696X

Correspondencia: kquimia2@unemi.edu.ec

Artículo de Investigación

Recibido: 15-09-2026 * Aceptado: 17-10-2026 * Publicado: 10-11-2026

I. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador.
II. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador.
III. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador.

Resumen

El diseñar un manual de funciones como propuesta de control interno para la oficina de control de Importadora & Comisariatos Pañora IMPCOPAÑORA Cía. Ltda., en el cantón La Troncal, durante 2026. Metodología: investigación aplicada, descriptiva y propositiva, con enfoque mixto, diseño no experimental y corte transversal. Se encuestó a 12 trabajadores, se realizaron entrevistas de levantamiento de cargos con 13 participantes y se entrevistó a la gerente general, quien también respondió un cuestionario de diez criterios de control interno. Los datos se organizaron mediante frecuencias, porcentajes y matrices de síntesis. Resultados: el 83,3 % de los encuestados indicó haber recibido sus funciones únicamente de forma verbal; el 100 % conocía su línea de reporte y al responsable de revisar su trabajo. El diagnóstico registró un cumplimiento del 70 % en los criterios examinados, con debilidades relacionadas con la ausencia de organigrama escrito y documento formal de funciones. A partir de la triangulación se diseñaron fichas de cargos y relaciones de autoridad, supervisión y coordinación. Conclusión: el manual constituye una propuesta documental para delimitar responsabilidades y orientar la coordinación; su aplicación y sus efectos no fueron evaluados.

Palabras clave: manual de funciones; control interno; estructura organizacional; responsabilidades; autoridad.

Abstract

The objective of this study was to design a functions manual as an internal control proposal for the control office of Importadora & Comisariatos Pañora IMPCOPAÑORA Cía. Ltda., located in La Troncal canton, during 2026. Methodology: Applied, descriptive, and proposal-oriented research was conducted using a mixed-methods approach, a non-experimental design, and a cross-sectional framework. A survey was administered to 12 employees, job analysis interviews were conducted with 13 participants, and the general manager was interviewed and completed a questionnaire comprising ten internal control criteria. Data were organized using frequencies, percentages, and synthesis matrices. Results: A total of 83.3% of respondents reported receiving their job duties exclusively through verbal communication, while 100% knew their reporting lines and the person responsible for reviewing their work. The assessment revealed a 70% compliance rate with the criteria examined, identifying weaknesses related to the absence of a written organizational chart and a formal job description document. Based on data triangulation, job profiles and relationships of authority, supervision, and coordination were developed. Conclusion: The functions manual constitutes a documentary proposal aimed at defining responsibilities and guiding organizational coordination; however, its implementation and effects were not evaluated.

Keywords: job functions manual; internal control; organizational structure; responsibilities; authority.

Riassunto

L'obiettivo del presente studio è stato progettare un manuale delle funzioni come proposta di controllo interno per l'ufficio di controllo dell'azienda Importadora & Comisariatos Pañora IMPCOPAÑORA Cía. Ltda., situata nel cantone di La Troncal, durante il 2026. Metodologia: È stata condotta una ricerca applicata, descrittiva e propositiva, con un approccio metodologico misto, un disegno non sperimentale e uno studio trasversale. È stato somministrato un questionario a 12 dipendenti, sono state realizzate interviste per l'analisi delle mansioni con 13 partecipanti ed è stata intervistata la direttrice generale, che ha inoltre compilato un questionario comprendente dieci criteri di controllo interno. I dati sono stati organizzati mediante frequenze, percentuali e matrici di sintesi. Risultati: L'83,3% degli intervistati ha dichiarato di aver ricevuto indicazioni sulle proprie mansioni esclusivamente in forma verbale, mentre il 100% conosceva la propria linea gerarchica e il responsabile della supervisione del proprio lavoro. La valutazione ha evidenziato un livello di conformità del 70% rispetto ai criteri esaminati, individuando criticità legate all'assenza di un organigramma scritto e di un documento formale che definisca le funzioni. Attraverso la triangolazione dei dati sono state elaborate schede descrittive delle posizioni lavorative e definite le relazioni di autorità, supervisione e coordinamento. Conclusione: Il manuale delle funzioni costituisce una proposta documentale finalizzata a delimitare le responsabilità e orientare il coordinamento organizzativo; tuttavia, la sua applicazione e i suoi effetti non sono stati valutati.

Parole chiave: manuale delle mansioni; controllo interno; struttura organizzativa; responsabilità; autorità.

Introducción

La distribución explícita de funciones y responsabilidades es un componente práctico de la organización administrativa. En las empresas comerciales, donde convergen compras, inventarios, pagos, contabilidad y supervisión, la ausencia de instrumentos documentales puede dificultar la delimitación del trabajo, aun cuando el personal conozca sus obligaciones por experiencia. La literatura sobre manuales de funciones destaca la necesidad de articular los cargos con las relaciones de autoridad, los procesos y la coordinación interna (Minta-Trujillo et al., 2024; Rivas Cárdenas, 2022).

Desde la perspectiva del control interno, la asignación de responsabilidades y la claridad de los niveles de autorización complementan las prácticas de revisión y seguimiento. Catagua Briones et al. (2023) señalan la pertinencia de estructurar los controles para la gestión administrativa y financiera. En el ámbito de los manuales organizacionales, los estudios de Santana Tipán (2024), Vásquez Aguilera y Sarmiento Guerrero (2025) y Bernabé Orrala (2026) muestran distintas aplicaciones de levantamiento y documentación de funciones en organizaciones ecuatorianas.

En la oficina de control de IMPCOPAÑORA Cía. Ltda., situada en el cantón La Troncal, el acercamiento inicial identificó instrucciones comunicadas verbalmente y la inexistencia de un organigrama escrito y de un manual de funciones. Sin embargo, estas condiciones no implican

necesariamente ausencia de supervisión o de prácticas de autorización. Era necesario caracterizar la organización real, contrastar las percepciones del personal y delimitar las necesidades de formalización.

En este contexto, el objetivo del estudio fue diseñar un manual de funciones como propuesta de control interno para la oficina de control de IMPCOPAÑORA Cía. Ltda., período 2026. Se planteó identificar los cargos y sus relaciones de dependencia, analizar la distribución de funciones y establecer los niveles de autoridad y coordinación que debía documentar el instrumento propuesto.

Metodología

Se realizó una investigación aplicada, descriptiva y de carácter propositivo con enfoque mixto. El diseño fue no experimental, transversal y se desarrolló mediante la estrategia de estudio de caso, centrada en la oficina de control de IMPCOPAÑORA Cía. Ltda. Durante una etapa diagnóstica en 2026 se recopilaron percepciones, descripciones de actividades y valoraciones de prácticas de control; no se manipuló ninguna variable ni se efectuó seguimiento posterior a la elaboración del manual.

La población del estudio comprendió 13 personas vinculadas con los cargos examinados. La encuesta abarcó 12 integrantes (P02–P13), excluido el presidente; las entrevistas de levantamiento se aplicaron a los 13 participantes (P01–P13), incluido el presidente. La gerente general (P02) participó además en una entrevista de organización y contestó el cuestionario de diagnóstico de control interno. Los instrumentos se organizaron conforme a los objetivos y dimensiones de identificación del cargo, funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones de trabajo.

Tabla 1. *Distribución de participantes por instrumento*

Instrumento	Participantes	Alcance
Encuesta al personal	12 (P02–P13)	Claridad de funciones, instrucciones y coordinación
Entrevista de organización general	1 (P02)	Gerente general y estructura de la oficina
Entrevistas de levantamiento	13 (P01–P13)	Actividades, autoridad y relaciones de cargos
Diagnóstico de control interno	1 (P02)	Diez criterios seleccionados

Fuente: *elaboración propia a partir de los resultados de la tesis (Quinde Llivichusca y Quimi Anastacio, 2026).*

La encuesta se resumió mediante frecuencias y porcentajes. Las entrevistas se analizaron por matrices temáticas y se contrastaron con los datos de la encuesta. Para el diagnóstico de control interno se empleó una puntuación de 1 para “sí” y 0 para “no”; los ítems “no verificado” permanecieron en el denominador con puntuación cero y los “no aplica” se excluyeron. El porcentaje de cumplimiento corresponde a respuestas afirmativas sobre criterios evaluables, no a una auditoría integral del sistema COSO. La integración de instrumentos sustentó la elaboración de perfiles y fichas funcionales.

Resultados

Percepción del personal sobre funciones y coordinación

Los resultados evidenciaron coexistencia de conocimiento práctico y necesidades de documentación. El 83,3 % de los 12 encuestados recibió la comunicación de sus funciones únicamente de manera verbal. A su vez, el 83,3 % declaró tener muy claras sus responsabilidades actuales, mientras el 16,7 % manifestó claridad parcial. Todos identificaron a quién debían reportar y quién debía revisar su trabajo. No obstante, ocho participantes indicaron haber tenido dudas acerca de la asignación de tareas algunas veces o siempre, según la síntesis de conclusiones de la tesis.

Tabla 2. Indicadores seleccionados de la encuesta al personal (n = 12)

Indicador	Resultado
Funciones comunicadas únicamente de forma verbal	83,3 %
Responsabilidades actuales muy claras	83,3 %
Conoce a quién reportar	100 %
Conoce quién revisa su trabajo	100 %
Ha recibido instrucciones contradictorias rara vez	75 %
Ha tenido dudas de asignación algunas veces o siempre	8 de 12 (66,7 %)
Duplicidad de una tarea pocas veces	50 %
Considera muy útil disponer de un manual escrito	83,3 %

Fuente: *elaboración propia a partir de los resultados de la tesis (Quinde Llivichusca y Quimi Anastacio, 2026).*

Respecto de instrucciones contradictorias, el 75 % señaló que las había recibido rara vez y el 25 % nunca. En relación con la duplicidad de tareas, el 50 % indicó que nunca se había producido y el restante 50 % que había ocurrido pocas veces. La comunicación anticipada de modificaciones funcionales presentó variabilidad: el 41,7 % señaló que siempre recibía instrucciones antes de asumirlas, frente al 25 % que indicó que nunca se las comunicaban con anticipación.

Entrevistas de organización y levantamiento de cargos

La entrevista de organización general y las 13 entrevistas de levantamiento permitieron documentar denominaciones, propósitos y dependencias de los cargos, actividades habituales, decisiones que requerían autorización, responsables de revisión y vínculos de coordinación. Se identificaron necesidades concretas de delimitación en tareas compartidas, apoyos durante ausencias y asuntos relacionados con nómina y asistencia. La información permitió distinguir la estructura observada de la estructura propuesta, sin asumir que una redistribución documental ya se hubiera aplicado.

Diagnóstico de control interno

El diagnóstico aplicado a la gerente general se concentró en diez criterios correspondientes a tres componentes seleccionados: ambiente de control, actividades de control, e información y comunicación. En ambiente de control se documentó la ausencia de organigrama escrito y de manual de funciones. Por otra parte, se informaron prácticas existentes de autorización, separación de responsabilidades y revisión de actividades.

Tabla 3. *Cumplimiento de criterios de control interno seleccionados*

Componente	Cumplimiento	Interpretación
Ambiente de control	50,0 %	Ausencia de organigrama y manual escritos
Actividades de control	100,0 %	Tres criterios reportados como cumplidos
Información y comunicación	66,7 %	Un criterio no acreditado en el diagnóstico
Consolidado general	70,0 %	7 sí, 2 no y 1 no verificado, de 10 criterios

Fuente: *elaboración propia a partir de los resultados de la tesis (Quinde Llivichusca y Quimi Anastacio, 2026).*

El resultado consolidado fue de 70 % en los diez criterios seleccionados. Su lectura debe limitarse al alcance del instrumento y a la fuente informante: no constituye una calificación de todos los componentes del sistema de control interno ni demuestra la efectividad operativa de sus controles. El diagnóstico y los relatos del personal fueron utilizados como insumo conjunto para definir las necesidades documentales.

Diseño del manual de funciones

La propuesta resultante comprende cargos vinculados con presidencia, gerencia general, supervisión de cuadres, contabilidad, pagos, compras y bodega, y los correspondientes puestos de asistencia. Cada ficha se organizó con siete apartados: identificación del cargo; objetivo del puesto; funciones; perfil y competencias; indicadores; condiciones de trabajo; y relaciones internas y externas. También se incluyó una representación organizacional propuesta, distinta del organigrama reconstruido durante el diagnóstico.

Tabla 4. *Correspondencia entre hallazgos y componentes de la propuesta*

Hallazgo diagnóstico	Respuesta documental propuesta
No existe organigrama escrito	Organigrama y líneas de dependencia
Funciones comunicadas verbalmente	Fichas de cargo y responsabilidades expresas
Dudas sobre tareas compartidas	Delimitación de funciones esenciales y apoyos
Necesidad de distinguir autorizaciones	Relaciones de autoridad, ejecución y revisión
Cambios de funciones con comunicación variable	Orientaciones para actualización y socialización

Fuente: *elaboración propia a partir de los resultados de la tesis (Quinde Llivichusca y Quimi Anastacio, 2026).*

Los indicadores incluidos en las fichas constituyen referencias para un eventual seguimiento y no mediciones de desempeño ya ejecutadas. El documento prevé que presidencia apruebe el manual

y determine límites de autoridad, mientras gerencia comunique funciones, coordine reemplazos y proponga modificaciones. Su implementación queda supeditada a la aprobación institucional de la empresa.

Discusión

Los resultados revelan una distinción importante entre conocimiento operativo y formalización documental. Aunque la totalidad de los encuestados conocía sus líneas de reporte y revisión, la mayoría recibió sus funciones de manera verbal. Por tanto, la necesidad del manual no se sustenta en un desconocimiento generalizado del trabajo, sino en la ausencia de una referencia escrita común para resolver ambigüedades, cambios y responsabilidades compartidas. Este enfoque se relaciona con Minta-Trujillo et al. (2024), quienes destacan el valor del documento funcional para la organización administrativa, y con el estudio de Rivas Cárdenas (2022) en una distribuidora comercial.

La identificación de dudas ocasionales y duplicidades es compatible con los antecedentes de Santana Tipán (2024), que orientan el levantamiento de funciones y la distinción de responsabilidades en empresas distribuidoras. A la vez, las fichas definidas en la propuesta guardan afinidad con las estructuras descritas por Bernabé Orrala (2026) y por Vásquez Aguilera y Sarmiento Guerrero (2025), en cuanto al propósito de cada puesto, las relaciones de autoridad y la definición de criterios de seguimiento. La existencia formal del manual, por sí sola, no acredita su adopción por parte del personal.

El diagnóstico registró resultados favorables en los tres criterios de actividades de control, junto a un desempeño menor en ambiente de control. Este contraste refuerza que la documentación de responsabilidades puede complementar prácticas previas de autorización y revisión, sin sustituirlas. La discusión sobre control interno de Catagua Briones et al. (2023) ofrece un marco para comprender la conveniencia de controles estructurados, aunque los datos del presente caso no permiten concluir que el manual mejore la eficiencia o reduzca riesgos después de su aprobación.

Entre las limitaciones figuran el análisis de una única oficina, el tamaño reducido del grupo de participantes, el uso de información declarada por una sola informante para el diagnóstico y la medición de solo diez criterios seleccionados. El diseño transversal y propositivo impide atribuir efectos causales o verificar mejoras posteriores en los procesos. Investigaciones futuras podrían evaluar la comprensión de las fichas, el grado de adopción y los cambios en errores, duplicidades y tiempos de coordinación mediante un diseño de seguimiento.

Conclusiones

Se identificaron los cargos, sus propósitos y sus relaciones de dependencia en la oficina de control de IMPCOPAÑORA Cía. Ltda. El reconocimiento práctico de autoridades y responsables de revisión coexistía con la falta de organigrama y fichas documentadas, situación que justificó organizar por escrito las relaciones funcionales.

Se constató que el 83,3 % de los encuestados recibió sus funciones exclusivamente de manera verbal; asimismo, se registraron dudas puntuales en la asignación de tareas y experiencias ocasionales de duplicidad. Estos resultados justificaron incorporar descripciones precisas de funciones esenciales, responsabilidades compartidas y mecanismos de coordinación.

El diagnóstico presentó un cumplimiento del 70 % en los diez criterios examinados, con fortalezas declaradas en actividades de control y vacíos documentales en ambiente de control. El resultado no debe generalizarse a una evaluación integral de control interno. El manual elaborado responde al objetivo del estudio al reunir la identificación de cargos, funciones, responsabilidades y relaciones de autoridad. Su eficacia dependerá de una futura aprobación, implementación y evaluación que no formaron parte de la investigación.

Referencias

Bernabé Orrala, J. S. (2026). Manual de funciones para la empresa Aquafit S.A., cantón Santa Elena, provincia Santa Elena 2025 [Trabajo de titulación, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio institucional. https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/15853

Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F. y Mendoza Vinces, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. PODIUM, (44), 151–166. https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10

Minta-Trujillo, J. E., Bajaña-Cedeño, L. M., Corozo-Páez, R. O. y Baque-Villanueva, L. K. (2024). Revisión del manual de funciones para la optimización de la gestión administrativa. Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, 6(1), 138–147. https://doi.org/10.35381/gep.v6i1.83

Rivas Cárdenas, J. R. (2022). Diseño de manual de funciones para mejorar la eficiencia en el área de administración de la distribuidora MARCSOL CÍA. LTDA. [Trabajo de titulación, Instituto Superior Universitario de Formación]. Repositorio institucional. https://dspace.formacion.edu.ec/handle/123456789/276

Santana Tipán, L. N. (2024). Manual de funciones para mejorar el desarrollo organizacional en la empresa distribuidora Victoria, 2024 [Trabajo de titulación, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. Repositorio institucional. https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/18241

Vásquez Aguilera, A. C. y Sarmiento Guerrero, M. F. (2025). Diseño de un manual de funciones e indicadores de desempeño para el gestor de calidad, seguridad y procesos en Toyocuenca con un enfoque de mejora continua [Trabajo de titulación, Universidad del Azuay]. Repositorio institucional. https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/15748