



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría**

**Tema:**

---

**“Sistema de control interno en la compañía Agroumbría S.A.S.”**

---

**Autora:** Sinchiguano Guachamín, Gladys Rocío

**Tutora:** Dra. Paredes Cabezas, Maribel del Rocío

Ambato - Ecuador

2023

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas con cédula de ciudadanía No. 180245984-0, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA COMPAÑÍA AGROUMBRÍA S.A.S.”**, desarrollado por Gladys Rocío Sinchiguano Guachamín, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Agosto 2023

**TUTORA**



Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas

C.C. 180245984-0

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Gladys Rocío Sinchiguano Guachamín con cédula de ciudadanía No. 0504087826, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA COMPAÑÍA AGROUMBRÍA S.A.S.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Agosto 2023

**AUTORA**



Gladys Rocío Sinchiguano Guachamín  
C.C. 0504087826

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Agosto 2023

**AUTORA**



.....


Gladys Rocío Sinchiguano Guachamín

C.C. 0504087826

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA COMPAÑÍA AGROUMBRÍA S.A.S.**”, elaborado por Gladys Rocío Sinchiguano Guachamín, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.


Ambato, Julio 2023



---

Dra Tatiana Valle PhD

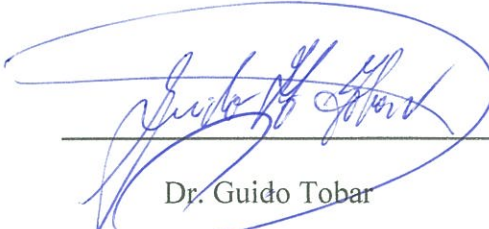
**PRESIDENTE**



---

Ing. Bertha Sánchez

**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Dr. Guido Tobar

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## DEDICATORIA

*Dedico mi proyecto integrador a Dios por ser mi guía y darme fuerzas para seguir en mis estudios, a mis padres Jorge y Julia quienes siempre han estado apoyándome en todo momento desde que ingrese a la universidad, por la paciencia y sacrificio que ellos hacen por mí.*

*A mis hermano/as Edwin, Jorge, Alexandra, Mayra e Israel que me brindan apoyo moral para no decaer y seguir en la batalla con la fe y perseverancia de cumplir mis metas. También a mis cuñados Darío y Wilmer que me alentaron a continuar para no defraudar a mi familia.*

*A mis amigos y amigas que sin esperar nada a cambio me motivaron a seguir mis estudios, compartiendo alegrías y tristezas siempre hubo una palabra de aliento que me motivó a cumplir esta meta.*

*Gladys Rocío Sinchiguano Guachamín*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por permitir realizar mi trabajo de tesis, a la Universidad Técnica de Ambato por acogerme en sus aulas todos estos años de aprendizaje, a los docentes que supieron brindarme sus conocimientos para formarme como profesional.*

*A la empresa Agroumbría SAS que me abrió las puertas para la realización del presente proyecto integrador, así mismo al personal que conforma la empresa en especial al Dr. Santiago Álvarez agradezco por la paciencia, tiempo y apoyo con el desarrollo del mismo.*

*También a Dra. Maribel Paredes quién es mi tutora de tesis, le agradezco por su paciencia, tiempo y palabras de ánimo que siempre estuvo pendiente en el trayecto de elaboración de tesis.*

*Gladys Rocío Sinchiguano Guachamín*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA AGROUMBRÍA S.A.S.”

**AUTORA:** Gladys Rocío Sinchiguano Guachamín

**TUTORA:** Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas

**FECHA:** Agosto 2023

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto integrador tiene como objetivo contribuir con el diseño de un sistema de control interno en la empresa Agroumbría S.A.S para el mejoramiento continuo de las operaciones y actividades que realiza la misma. La metodología que se aplicó fue una entrevista al personal clave de la entidad, así mismo se aplicó un cuestionario de control interno basado en la metodología COSO con los cinco componentes. Se evaluó el nivel de riesgo y confianza de tal manera que se identificó las vulnerabilidades y riesgos de la empresa. Al diagnosticar la situación actual de la empresa Agroumbría S.A.S, se identificó el desinterés del cumplimiento de los objetivos misionales. La administración no toma la debida importancia a los riesgos que se presenta en la entidad; así como también la falta de supervisión al personal al momento de realizar las actividades designadas. Por ello, se diseñó diferentes propuestas de mejora en cada componente del control interno; así se estableció un manual de funciones para los distintos puestos; se terminó objetivos institucionales y una matriz de riesgos, políticas y procedimientos con el respectivo flujograma de procesos; además, de canales de comunicación y listas de verificación. Con el fin de minimizar los riesgos y deficiencias y así, elevar la eficiencia del personal de la entidad.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** SISTEMA, CONTROL, COSO, RIESGO, EFICIENCIA.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** “INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE COMPANY AGROUMBRÍA S.A.S.”.

**AUTHOR:** Gladys Rocío Sinchiguano Guachamín

**TUTOR:** Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas

**DATE:** August 2023

**ABSTRACT**

The objective of this integrative project is to contribute to the design of an internal control system in the company Agroumbría S.A.S. for the continuous improvement of its operations and activities. The methodology applied was an interview with key personnel of the company, and an internal control questionnaire based on the COSO methodology with the five components was applied. The level of risk and confidence was assessed in order to identify the company's vulnerabilities and risks. In diagnosing the current situation of Agroumbría S.A.S, we identified a lack of interest in the fulfilment of the company's mission objectives. The administration does not take due importance to the risks that are present in the company, as well as the lack of supervision of the personnel when carrying out the designated activities. For this reason, different proposals for improvement were designed for each component of internal control; a manual of functions for the different positions was established; institutional objectives and a matrix of risks, policies and procedures with the respective flowchart of processes were completed; as well as communication channels and checklists. In order to minimise risks and deficiencies and thus increase the efficiency of the entity's staff.

**KEYWORDS:** SYSTEM, INTERNAL, COSO, RISK, EFFICIENCY.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción .....	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1.1 Historia de la empresa.....	1
1.1.1.2 Detalles estratégicos.....	1
1.1.1.3 Estructura organizacional.....	3
1.1.1.4 Detalles de operación .....	3
1.1.1.5 Detalles legales.....	4
1.1.1.6 Marcas y logos .....	4
1.1.1.7 Ubicación .....	4
1.1.2 Descripción del entorno .....	5

1.1.2.1 La transformación de ganaderías y el control interno a nivel mundial .....	5
1.1.2.2 La importancia de un sistema de control interno en las organizaciones ecuatorianas.....	6
1.1.2.3 Importancia de diseñar un sistema de control interno en la empresa Agroumbría SAS.....	7
1.1.3 Justificación.....	8
1.1.4 Objetivos .....	9
1.2 Revisión de la literatura .....	10
1.2.1 Teoría de la organización clásica con un enfoque al control interno empresarial .....	10
1.2.2 Sistema de control interno.....	10
1.2.2.1 Control interno .....	11
1.2.2.2 Objetivos de control interno.....	11
1.2.2.3 Tipos de control.....	12
1.2.2.4 Clasificación del control interno .....	13
1.2.3. Métodos del control interno .....	13
1.2.3.1 Modelo COSO III.....	14
1.2.4 Componentes del modelo COSO .....	14
1.2.4.1 Ambiente de control.....	14
1.2.4.2 Evaluación de riesgos.....	15
1.2.4.3 Actividades de control.....	16
1.2.4.4 Información y comunicación .....	17
1.2.4.5 Monitoreo.....	17
1.2.5 Principios de modelo COSO 2013 .....	18
1.2.6 Eficiencia y eficacia .....	19
1.2.7 Flujogramas.....	20
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>21</b>

<b>METODOLOGÍA</b> .....	21
2.1. Descripción de la metodología.....	21
2.1.1 Unidad de análisis .....	21
2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información.....	21
2.1.3. Fases del desarrollo .....	23
<b>CAPÍTULO III</b> .....	25
<b>DESARROLLO</b> .....	25
3.1 Diagnóstico de la empresa Agroumbría SAS.....	27
3.2 Cuestionario de Control Interno.....	31
3.3 Sistema de control interno bajo la metodología COSO 2013 .....	41
<b>CÁPITULO IV</b> .....	72
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	72
4.1 Conclusiones .....	72
4. 2 Recomendaciones.....	73
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	74
<b>ANEXOS</b> .....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Tabla 1.</b> Operaciones.....	3
<b>Tabla 2.</b> Sistema de control interno.....	10
<b>Tabla 3.</b> Control interno .....	11
<b>Tabla 4.</b> Tipos de control .....	12
<b>Tabla 5.</b> Ambiente de control.....	15
<b>Tabla 6.</b> Evaluación de riesgos.....	15
<b>Tabla 7.</b> Actividades de control.....	16
<b>Tabla 8.</b> Definición de monitoreo .....	17
<b>Tabla 9.</b> Componentes y principios del modelo COSO 2013 .....	18
<b>Tabla 10.</b> Eficiencia y eficacia .....	19
<b>Tabla 11.</b> Personas entrevistadas y encuestadas .....	22
<b>Tabla 12.</b> Fases de desarrollo .....	23
<b>Tabla 13.</b> Entrevista .....	28
<b>Tabla 14.</b> FODA.....	30
<b>Tabla 15.</b> Cuestionario de control interno -ambiente de control.....	31
<b>Tabla 16.</b> Cuestionario de control interno -evaluación de riesgos .....	32
<b>Tabla 17.</b> Cuestionario de control interno -actividades de control .....	34
<b>Tabla 18.</b> Cuestionario de control interno -información y comunicación.....	35
<b>Tabla 19.</b> Cuestionario de control interno -supervisión y monitoreo.....	36
<b>Tabla 20.</b> Nivel de riesgo y confianza general .....	38
<b>Tabla 21.</b> Nivel de confianza y nivel de riesgo .....	39
<b>Tabla 22.</b> Manual de funciones -presidente .....	41
<b>Tabla 23.</b> Manual de funciones -gerente .....	42
<b>Tabla 24.</b> Manual de funciones -asistente administrativo .....	43
<b>Tabla 25.</b> Manual de funciones -contadora .....	43
<b>Tabla 26.</b> Manual de funciones -auxiliar contable .....	44
<b>Tabla 27.</b> Manual de funciones -jefe de producción .....	45
<b>Tabla 28.</b> Manual de funciones -ordeñador.....	45

<b>Tabla 29.</b> Manual de funciones -jefe de operativo .....	46
<b>Tabla 30.</b> Manual de funciones -veterinario.....	47
<b>Tabla 31.</b> Objetivos institucionales de Agroumbría S.A.S. ....	47
<b>Tabla 32.</b> Matriz de riesgos de la empresa Agroumbría S.A.S, .....	48
<b>Tabla 33.</b> Semaforización de riesgos de la empresa Agroumbría SAS.....	51
<b>Tabla 34.</b> Mapa de calor .....	51
<b>Tabla 35.</b> Políticas y procedimientos administrativos.....	52
<b>Tabla 36.</b> Políticas y procedimientos contables .....	53
<b>Tabla 37.</b> Procedimientos de registro de compras.....	55
<b>Tabla 38.</b> Procedimientos de pago a empleados .....	57
<b>Tabla 39.</b> Procedimientos de ventas .....	58
<b>Tabla 40.</b> Procedimientos de cobranzas .....	59
<b>Tabla 41.</b> Política y procedimiento operativo .....	60
<b>Tabla 42.</b> Procedimientos de crianza de terneras .....	62
<b>Tabla 43.</b> Matriz de comunicación para presidencia.....	65
<b>Tabla 44.</b> Matriz de comunicación para gerencia .....	65
<b>Tabla 45.</b> Matriz de comunicación para el departamento administrativo-contable ..	66
<b>Tabla 46.</b> Matriz de comunicación para el departamento operativo-producción .....	66
<b>Tabla 47.</b> Área de administración .....	67
<b>Tabla 48.</b> Área de contabilidad .....	69
<b>Tabla 49.</b> Área de ordeño de leche.....	70
<b>Tabla 50.</b> Área de crianza de terneras .....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1.</b> Logo .....	4
<b>Gráfico 2.</b> Ubicación .....	4
<b>Gráfico 3.</b> Objetivos de control interno.....	12
<b>Gráfico 4.</b> Clasificación del control interno .....	13
<b>Gráfico 5.</b> Modelos de control interno .....	13
<b>Gráfico 6.</b> Método COSO III.....	14
<b>Gráfico 7.</b> Evaluación de riesgos.....	16
<b>Gráfico 8.</b> Información y comunicación .....	17
<b>Gráfico 9.</b> Monitoreo.....	18
<b>Gráfico 10.</b> Simbología de flujograma.....	20
<b>Gráfico 11.</b> Flujograma del proceso contable .....	55
<b>Gráfico 12.</b> Flujograma de registro de compras .....	56
<b>Gráfico 13.</b> Flujograma de pago a empleados.....	57
<b>Gráfico 14.</b> Flujograma de registro de ventas .....	58
<b>Gráfico 15.</b> Flujograma de cobranzas .....	59
<b>Gráfico 16.</b> Flujograma de producción de leche .....	62
<b>Gráfico 17.</b> Flujograma de crianza de terneras .....	64

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Introducción

#### 1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

##### 1.1.1.1 Historia de la empresa

La compañía Agroumbría S.A.S tuvo la siguiente trayectoria conforme consta en Superintendencia de compañías y valores (2018) cómo se describe a continuación:

La compañía Agroumbría S.A.S, fue establecida en la ciudad de Quito con fecha 11 de septiembre de 2008, el objeto principal de la compañía es la actividad pecuaria, cría, recría de ganado bovino. Así mismo, la comercialización en el mercado interno y la exportación, la actividad agrícola; la siembra, cultivo, cosecha, transformación y compra venta de semillas cereales, oleaginosas, tubérculos, flores, frutas, hortalizas, legumbres, destinados a la venta en el mercado interno su exportación; o para la alimentación del ganado; así como la investigación de técnicas de mejoramiento genético dentro de los sectores agrícolas y pecuario y el turismo; operaciones de tour y excursiones; viajes de expedición, hospedaje y otras actividades relacionadas con el turismo (Superintendencia de compañías y valores, 2018).

La compañía está ubicada en la parroquia de Aloasí, Cantón Mejía, Provincia de Pichincha, con una superficie de 333,48 hectáreas. Con fecha 11 de marzo de 2021 la junta de General de Accionista aprueba el cambio de denominación de la compañía de Agroumbria S.A. a Agroumbria S.A.S. el 01 de junio de 2021 se firman los estatutos en los que se describe todas las obligaciones que tiene la compañía bajo esta denominación; así como también, el objeto social, nacional y duración de la compañía (Superintendencia de compañías y valores, 2018).

##### 1.1.1.2 Detalles estratégicos

De acuerdo con la entrevista que se realizó a Andrade (2023) contadora de la empresa Agroumbría S.A.S detalla la misión, visión y valores en los siguientes párrafos.



## **Misión**

Producir productos agropecuarios de la mejor calidad mediante el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías y con un claro enfoque a la satisfacción de nuestros clientes alcanzando una producción de 2'555,000 litros leche y 1'296,000 kilos de papas al año.

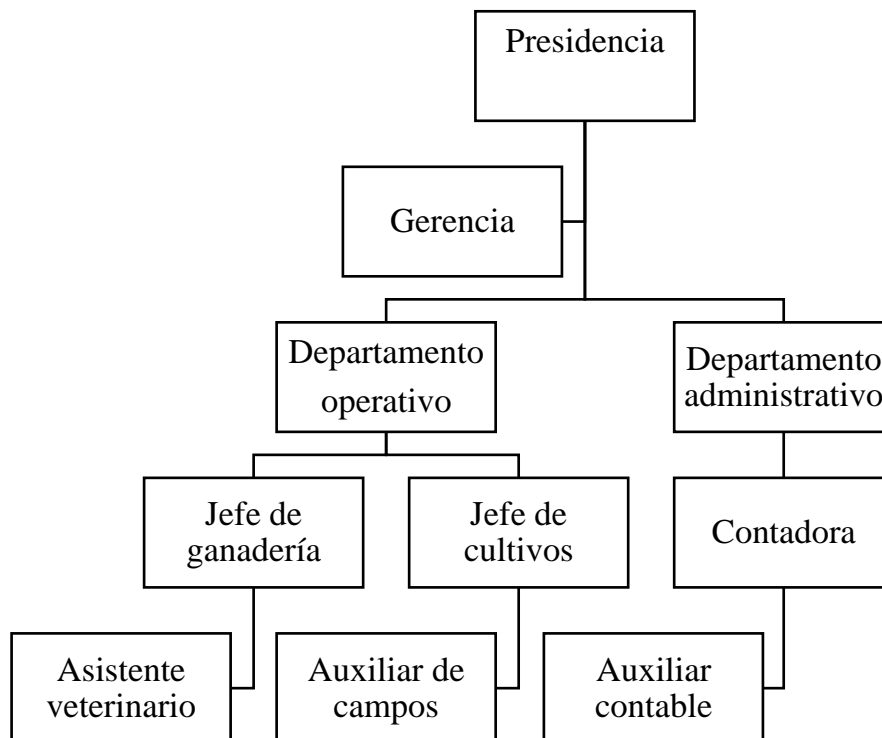
## **Visión**

Consolidarse como una de las compañías más grandes y eficientes del sector agropecuario (ganadero y papero) en el país con productos de alta calidad, cumplimiento todas las normas gubernamentales y ambientales y mejorando las condiciones de vida de nuestro equipo de trabajo.

## **Valores de la empresa**

- Autoabastecimiento permanente de semilla de la mejor del mercado.
- Disponibilidad de tierras con aptitud papera.
- Condiciones de sitio ideales para la obtención de papas de calidad.
- Papa con muy buen color.
- Excelentes características para el lavado del tubérculo.
- Producción continua/estable tanto en cantidad como en calidad (sanidad, tamaño y forma).
- Proceso de producción con responsabilidad social y ambiental.
- Desarrollo e implementación de tecnología para obtener la mejor papa del mercado.
- Empresa enfocada en la satisfacción al cliente.

### 1.1.1.3 Estructura organizacional (organigrama estructural)



Fuente: Agroumbría S.A.S (2019)

### 1.1.1.4 Detalles de operación

La compañía Agroumbría S.A.S se dedica a la crianza de ganado lechero y a la agricultura con el fin de producir leche cruda de primera calidad y cultivo de papas siendo estos entregados para grandes marcas reconocidas en el mercado (Andrade, 2023).

*Tabla 1. Operaciones*

Área de Producción	Producto de venta
Producción de leche	Leche cruda
Crianza de crías (terneras)	Venta de terneras
Producción de papas	Papas

Fuente: Sinchiguano (2023) a partir de la información de Agroumbría S.A.S (2019)

### 1.1.1.5 Detalles legales

La compañía Agroumbria S.A.S está reglamentada bajo las leyes y normas expresadas en la siguiente:

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de trabajo
- Ley de compañías
- Ley de Seguridad Social
- Las NIC y NIIF

### 1.1.1.6 Marcas y logos

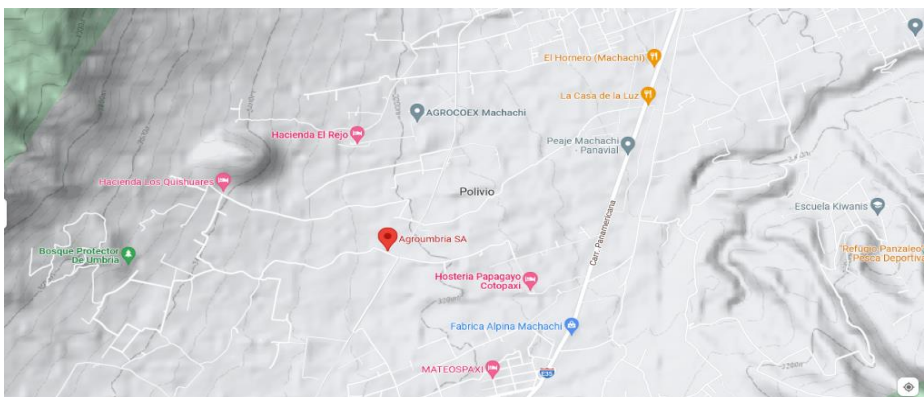
*Gráfico 1. Logo*



### 1.1.1.7 Ubicación

La compañía está ubicada en la parroquia de Aloasí, Cantón Mejía, Provincia de Pichincha, con una superficie de 333,48 hectáreas.

*Gráfico 2. Ubicación*



**Fuente:** Google Maps (2023)

## **1.1.2 Descripción del entorno**

### **1.1.2.1 La transformación de ganaderías y el control interno a nivel mundial**

Desde la antigüedad existe la agricultura y ganadería que ha sido fuente de ingresos para los campesinos, quienes poseen tierras que les permita realizar esta actividad son afortunados. Con el pasar de los años, en Colombia la agricultura y ganadería ha sufrido una transformación con respecto a la biodiversidad animal, deforestación, cambios climáticos y agricultura (Murgueitio, 1999). Así mismo, el sector pecuario ha cambiado en cuanto alimentación, genética y hábitat con el fin de evitar daños al medio ambiente y a la comunidad. El sector pecuario aprovecha al máximo cada centímetro de tierra para el cultivo de pasto; mediante pastizales el ganado aprovecha los nutrientes naturales para una buena alimentación que ayude a mantenerse fuertes y sanos. A través de los cambios que sufre la actividad ganadera se prioriza mejorar la eficiencia y eficacia en torno al uso progresivo de áreas de tierra (Henning, 2009).

Como lo plantea Vilorio (2005), la mayoría de organizaciones a nivel mundial han insertado un sistema de control interno que beneficia al crecimiento empresarial comprendiendo los factores clave de normativa que se establece para socializar entre los miembros del área administrativa y operativa de una entidad. El individuo está en constantes cambios con respecto a las normas y políticas que debe cumplir con el fin de mejorar sus actividades con eficiencia para la misma. Por consiguiente, en el área ganadera se puede diseñar sistemas productivos que ayude al mejoramiento de la productividad económica. En el mercado existe dos clases de ganado el de carne y el de leche cada uno de estos varían dependiendo de la tasa de natalidad y crianza (Murgueitio & Calle, 2012).

No obstante, el control interno tiene la capacidad de identificar los posibles riesgos, peligros, ataques y fraudes que puede ocurrir dentro de una organización, por lo tanto, las empresas a nivel mundial toman la decisión de diseñar un control interno. Mediante este sistema de control interno que actúa de manera dinámica manifiesta altos estándares de seguridad y a la vez promete el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de una entidad. Se enfatiza en la misión y visión en base a una buena toma de decisiones que garantiza un mejor desempeño en el funcionamiento de la empresa (Calle, Narváez, & Erazo, 2020). En consecuencia, un estudio realizado en

Cuba por Jacomino (2011), evalúa la importancia de insertar un sistema de control interno adecuado en los últimos tiempos la una gran parte de ganaderos y agricultores han incrementado este sistema. Es una forma práctica de medir la eficiencia y productividad en la organización; facilita conocer el estado en que se encuentra la entidad por la aplicación de controles internos.

### **1.1.2.2 La importancia de un sistema de control interno en las organizaciones ecuatorianas**

Hoy en día es importante tener un sistema de control interno dentro de una entidad se ha evidenciado la falta de control interno en la pequeñas y medianas empresas a nivel nacional. En nuestro país existe varias empresas que han implementado un sistema de control interno porque existe la falta de formalidad y organización, carencia de manuales de procedimientos, de políticas que sean conocidos y aplicadas por todos los miembros de la entidad (Álvarez & Durán, 2011). En consecuencia, Manabí es la primera provincia con un gran número de ganaderías que existe en Ecuador; la actividad agropecuaria está involucrada en el ámbito económico, social, cultural y ambiental. Sin embargo, hay carencia de conocimiento lo que impide información real; por lo tanto, es de suma importancia incorporar controles que garantice la credibilidad de información ante la producción de los bovinos (Taípe, Duicela, & Solorzano, 2022).

Según la investigación de López & Cañizares (2018), en el caso de estudio; gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago, recalca la importancia que juega cada departamento operativo y administrativo dentro de un gobierno. El control interno es un medio de seguridad para evitar riesgos que afecten a una organización. Por varios años, el sector público está ligado a las normas técnicas emitidas por la Contraloría General del Estado (CGE). En cambio, para Chafra et al. (2019), el control interno está dentro de una entidad con el objetivo de salvaguardar los activos, brindar información segura, priorizar la eficiencia en el sistema operativo y cumplir con la normativa que corresponde a las organizaciones no financieras de la Economía Popular y Solidaria. Es un sistema que se puede adaptar a cualquier organización dependiendo de su actividad principal ante el mercado; en este caso es factible incorporar en las ganaderías para facilitar la eficiencia de la producción.

Posteriormente, en el sector de la educación en el Ecuador se considera importante el control interno no solo para cumplimiento y seguimiento de los objetivos misionales, sino también para guardar los activos de la entidad (Almenaba & Ruiz, 2017). En cambio, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2021), realiza importantes modificaciones en beneficio de la agricultura y ganadería donde se planifica un seguimiento de control en conjunto con sus directivos ejecutivos. Se incorpora un sistema informático que facilita operar de manera práctica y rápida con los usuarios. El ministerio busca el mejoramiento de productividad acorde a la crianza de animales y cultivos para los mismos; a la vez elevar la economía de los ganaderos.

### **1.1.2.3 Importancia de diseñar un sistema de control interno en la empresa Agroumbría SAS**

Por varios años atrás la agricultura y ganadería ha sido una de las principales fuentes de ingreso de los campesinos; quienes se dedican a la crianza de ganado y reproducción de leche cada vez ha ido incrementando. Actualmente existe algunas haciendas, fincas y ranchos que se dedican a la producción de leche tal es el caso de la hacienda Agroumbría SAS; desde el 2008 está en el mercado comercializando leche de la mejor calidad para consumo de las personas. Por otra parte, es importante diseñar un sistema de control interno que beneficie al crecimiento de la eficiencia y cuidado de los activos dentro de la organización (Crespo, 2016).

Se realizó una entrevista a Andrade (2023), es la contadora de Agroumbría SAS. En el 2018 la empresa Agroumbría SAS contaba con 280 vacas en ordeño y una producción de 5600 litros de leche durante ese tiempo se adquirió algunas cabezas de ganado de otras haciendas. Con un resultado no tan satisfactorio debido a la zona geográfica donde se encuentra ubicada la propiedad; la organización está a una altura de 3350 m.n.s.m lo que provoca problemas respiratorios en los animales. En consecuencia, se optó por no comprar ejemplares de otras fincas y mejor crear una genética de vacas lecheras; mediante protocolos que garantiza la crianza y cuidados adaptables en la zona. Esta práctica no tuvo el cien por ciento de éxito.

Para cumplir con la meta planteada con la crianza de ganado lechero desde cero es necesario un sistema de control de actividades de los jefes de ganadería. Se nota la

falta de capacitaciones al personal encargado de esta área para obtener mejores resultados. Además, adicionar una asesoría por parte de un profesional que enseñe los encargados de como suministrar la alimentación y temperaturas que requiere el animal (Andrade, 2023).

Actualmente tiene una producción de 6200 litros con 330 vacas y 256 en estado de gestación. La empresa Agroumbría SAS mejora la producción de a poco; sin embargo, muestra la necesidad de implementar procesos y políticas que ayude al control interno para mejorar la eficiencia de la producción y así puede cumplir con los objetivos misionales de la organización (Andrade, 2023).

### **1.1.3 Justificación**

El presente proyecto integrador se justifica desde el enfoque teórico con los estudios que han realizado varios autores sobre el control interno; además la investigación es viable y tiene importancia que da respuesta a una necesidad de la empresa que se organiza de mejor manera los controles para el desarrollo eficiente de las actividades para el cumplimiento de los objetivos misionales (Almenaba & Ruiz, 2017). Así mismo, plantea Vilorio (2005), que el individuo está en constantes cambios con respecto a las normas y políticas que debe cumplir con el fin de mejorar sus actividades con eficiencia para la misma. El control es un factor necesario para realizar cada movimiento dentro de una entidad; es un apoyo de seguridad en cuanto a la información financiera.

Como lo plantea, Aguirre & Armenta (2012), expresa que control interno como un proceso que ayuda al crecimiento corporativo de manera que evita posibles riesgos y fraudes que ocurre en una organización; busca evaluar la eficiencia y eficacia de la misma. Por otra parte, la importancia de aplicar un sistema de control interno en una entidad, de manera que se emplea una serie de procesos que ayuda a resolver las necesidades que puede ocurrir en un determinado momento. Además, resguarda los activos de una empresa optimiza recursos y prioriza la eficiencia y eficacia de los miembros de una organización con el fin de cumplir con los objetivos propuestos de la misma. Se enfoca en el área operativa puesto que es el cuerpo de la entidad donde

se aplica las decisiones del área administrativa tomadas en base a una junta corporativa con el fin de un mejoramiento (López & Guevara, 2015).

Igualmente, Mendivil (2010), relata la ausencia de un control interno que identifique los riesgos y fraudes en la entidad; por ello se propone la implementación de un sistema de control interno. El control interno es necesario para el funcionamiento en una organización; este tiene la capacidad de detectar o prevenir riesgos que afectan en la organización. Asimismo, para Téllez (2004), el control interno comprende el plan de organización y medidas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad. Además, el desarrollo de la eficiencia en las operaciones juntamente con un manual de políticas establecidas por el área administrativa siendo aprobada por la directiva con el beneficio de modificar algunos cambios propuestos para la entidad.

La justificación práctica del proyecto se direcciona a la gran ayuda que se entrega a la empresa para el mejoramiento de políticas y procedimientos de Control Interno para el funcionamiento eficiente de las actividades y cumplimiento de los objetivos para la empresa Agroumbría S.A.S (Calle, Narváez, & Erazo, 2020).

Auditoria

#### **1.1.4 Objetivos**

##### ***Objetivo general***

- Contribuir con el diseño de un sistema de control interno en la empresa Agroumbría S.A.S para el mejoramiento continuo de las operaciones y actividades que realiza la misma.

##### ***Objetivos específicos***

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Agroumbría S.A.S para la identificación vulnerabilidades y riesgos.
- Diseñar un sistema de control interno a la empresa Agroumbría S.A.S estableciendo políticas y procedimientos que contribuyan al mejoramiento de las operaciones de la misma.



## 1.2 Revisión de la literatura

### 1.2.1 Teoría de la organización clásica con un enfoque al control interno empresarial

La teoría de la organización clásica permite analizar y conocer en un todo la formación de una organización con exactitud. Se basa en una plantilla de datos y referencias de la formación y comportamiento de la organización; busca motivar el área administrativa y operativa elevando la eficiencia y eficacia en cuanto a un resultado positivo. Se plantea varias ideas de implementar el diseño organizacional apoyado por el control interno que es fácil y práctico para obtener mejores resultados (Daft, 2011). Asimismo, Aguilar (2009), menciona la teoría de la organización como un análisis interno; que a la vez permite indagar las causas que frena al crecimiento y mejora de la organización. Es una práctica útil que al ser aplicados se toma en cuenta dos formas de desarrollo; la primera en base a la experiencia por la observación; segunda mediante la investigación que analiza, plantea y mejora la investigación.

### 1.2.2 Sistema de control interno

El sistema de control interno es el conjunto de materiales que hoy en día son utilizados con frecuencia por las organizaciones; así lo menciona los autores en el siguiente cuadro:

**Tabla 2.** Sistema de control interno

Sistema de control interno		
El sistema de control interno está en toda organización, es de suma importancia la implementación del sistema de control interno en la administración y las operaciones financieras entidad; ayuda que los recursos sean utilizados de forma correcta y eficiente, por medio de los criterios técnicos que permitan asegurar la integridad, salvaguarda y	El sistema de control interno es un conjunto de elementos que se caracteriza con el fin de determinar la veracidad de la información dentro de la entidad. Además, es una función administrativa que consiste en asegurar la medición y corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados.	El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa con el fin de salvaguardar toda información, documentos, activos que son necesarios para la realización de la actividad contable de una organización.

---

registro apropiado en el sistema para la organización.

---

**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Mantilla (2013) y Lefcovich (2004)

### 1.2.2.1 Control interno

El control interno es una herramienta que controla y verifica el cumplimiento de las normas, políticas y procesos expresados por una junta directiva de una entidad; a continuación, el autor menciona mediante un cuadro de forma detallada.

**Tabla 3.** Control interno

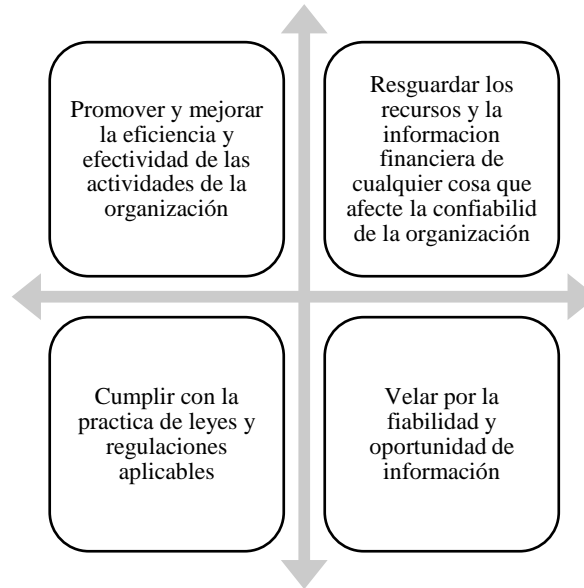
Control interno		
El control interno busca asegurar la oportunidad y la confiabilidad de la información obtenida en los registros, cumpliendo los planes de gestión y los estándares que integran el control de una entidad.	El control interno se encarga de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, mediante asesoramiento de la continuidad del proceso administrativo, la inducción de los planes establecidos a ser cumplidos por la organización.	El control interno se manifiesta mediante políticas propuestas por la junta directiva y administrativa la misma que es aprobada para el cumplimiento de escala en base la estructura administrativa; mediante la ejecución de las técnicas de dirección, verificación y evaluación de las normas corporativas, también los manuales de funciones y procedimientos que facilite comprender la información de la entidad.

**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Isaza (2012)

### 1.2.2.2 Objetivos de control interno

Los objetivos de control interno son aquellos que deben ser aplicados para un resultado favorable en la entidad, en el siguiente grafico se muestra a continuación:

**Gráfico 3. Objetivos de control interno**



**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Mantilla (2013)

### 1.2.2.3 Tipos de control

Existen tipos de control interno que se lo utiliza conforme sea necesario el caso de aplicar el control; tenemos el control interno previo y el control interno posterior. A continuación, se muestra en la tabla:

**Tabla 4. Tipos de control**

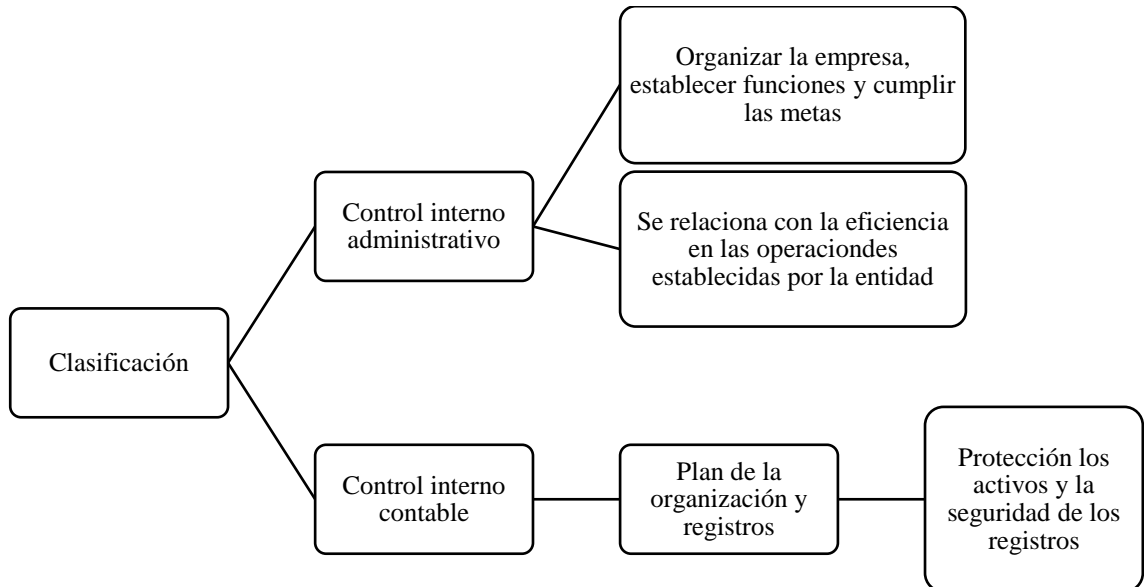
<b>Tipos de control</b>	
<b>Control interno previo</b>	<b>Control interno posterior</b>
El control interno previo es la agrupación de procesos y normas que manifiesta la junta directiva dentro de una organización, para una buena toma de decisiones ante un correctivo en la área administrativa y operativa.	El control interno posterior es un control independiente que supervisa los encargos del siguiente camino de defensa de cumplimiento de administración de riesgos, las políticas, normas, procedimientos, las actividades de control, el cumplimiento de leyes y regulaciones a la que se rige esta área. Además, provee a través de los hallazgos recomendaciones y sugerencias que permita reparar las causas dañinas halladas.

**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Contraloría general del Estado (2014) y Berbey, Valencia & Charres (2018).

### 1.2.2.4 Clasificación del control interno

El control interno se clasifica en control interno administrativo y control interno contable, así como se observa en el siguiente gráfico.

**Gráfico 4.** Clasificación del control interno

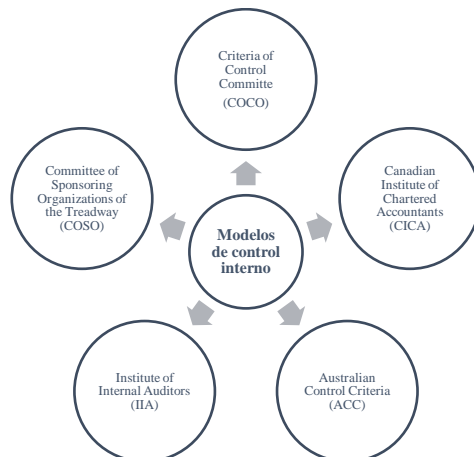


**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Huilca (2010)

### 1.2.3. Métodos del control interno

En el mundo empresarial se ha propuesto algunos modelos para el control interno, basados en la visión de control.

**Gráfico 5.** Modelos de control interno



**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Huilca (2010)

### 1.2.3.1 Modelo COSO III

Según Fonseca (2011), el modelo COSO III a través de componentes establecidos se guía para la evaluación de riesgo y obtener el nivel de confianza y riesgos de las organizaciones.

### 1.2.4 Componentes del modelo COSO

El método COSO III se comprende de cinco componentes que se despliegan para cumplir una función determinada dentro de la organización; se concentra en incrementar la eficiencia al aplicar las estrategias y cambios establecidos para un mejoramiento de la misma (Santa, 2014). A continuación, en el siguiente gráfico se muestra los componentes:

*Gráfico 6. Método COSO III*



**Fuente:** Grageola, Martínez, & Guzmán (2020)

#### 1.2.4.1 Ambiente de control

El Ambiente de control es el primero de los cinco componentes del modelo COSO III, es base fundamental para la estructura de la organización; permite el cumplimiento de responsabilidades y normativas; así, lo definen los autores que se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 5. Ambiente de control**

Ambiente de control	
Es la base de los demás componentes de control en contribuir la disciplina, orden y estructura para el control, asignación de autoridades y responsabilidades, organización al personal y se comunica los valores que el personal debe tener en cuenta dentro de la entidad.	Así mismo, para Grageola, Martínez, & Guzmán (2020), es base para el control interno involucra los valores éticos del personal, crear y vigilar los controles a través de medios apropiados; de manera que el componente soporta cambios de diseños, planeación y dirección en las áreas administrativas y operativas.

**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Superintendencia de economía popular y solidaria (2021) y Grageola, Martínez, & Guzmán (2020)

#### **1.2.4.2 Evaluación de riesgos**

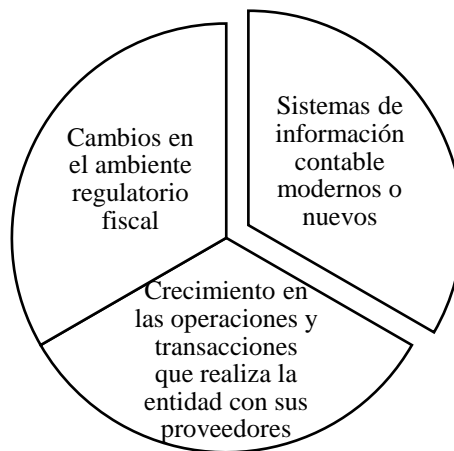
Este componente es utilizado para evaluar riesgos que pueden ocurrir dentro de una organización debido a la falta de control en las actividades realizadas. A continuación, se muestra una tabla con la definición de los autores de forma más detalla.

**Tabla 6. Evaluación de riesgos**

Evaluación de riesgos	
Describe el proceso en que los corporativos identifican los posibles riesgos en la organización. Evalúan los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos y se trata de identificar primero los riesgos más relevantes, estimar el grado de importancia y seleccionar las medidas para enfrentarlos.	Involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados.

**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Superintendencia de economía popular y solidaria (2021) y Villeda (2020).

**Gráfico 7. Evaluación de riesgos**



**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Superintendencia de economía popular y solidaria (2021)

### 1.2.4.3 Actividades de control

El componente actividades de control permite controlar las actividades que realiza el personal operativo y administrativo en la entidad; sin embargo, al no existir control en las actividades perjudica al crecimiento de la misma. A continuación, se muestra una tabla con la definición de los autores de forma más detalla.

**Tabla 7. Actividades de control**

Actividades de control	
Son las actividades establecidas por la entidad con el fin se aplicar las políticas y procedimientos para cumplimiento de las actividades designadas a cada uno de los empleados (Superintendencia de economía popular y solidaria, 2021).	En la estructura organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se compongan con una seguridad razonable para afrontar de forma eficaz los riesgos. Las actividades de control se definen como las acciones señaladas a través de las políticas y procedimientos que favorezcan a garantizar que se cumpla las instrucciones de la trayectoria para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Superintendencia de economía popular y solidaria (2021) y Villeda (2020).

#### 1.2.4.4 Información y comunicación

Para una organización es de suma importancia la información y comunicación que se maneja dentro y fuera de la misma; pues el personal debe intercambiar la información para desarrollar, captar y gestionar el control de las operaciones mediante una correcta comunicación. A continuación, el siguiente gráfico muestra la definición dicha por los autores.

*Gráfico 8. Información y comunicación*

<b>Información</b>	<b>Comunicación</b>
La información de la organización que comprende de los componentes anteriores debe ser resguardada para evitar fallos a la hora de dirigir operaciones y garantizar la aplicación de las normativas legales, reglamentos que se rigen en la organización. el componente se caracteriza por identificar, reunir, clasificar, registrar e informar las operaciones de la entidad para la toma de decisiones.	El personal debe no solo captar una información, sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Quinaluisa, Ponce & Muñoz (2018) y Villeda (2020)

#### 1.2.4.5 Monitoreo

El proceso de monitoreo es incorporado para el mejoramiento continuo mediante el sistema de control interno debe ser asociado acorde a las circunstancias para facilitar la práctica. Además, este componente es el encargado de verificar el cumplimiento de los principios establecidos (Auditoool, 2015); a continuación, en la siguiente tabla se expresa de definición más detallada.

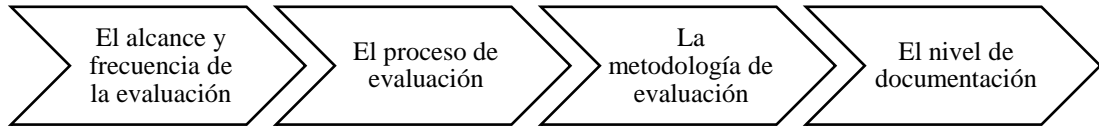
*Tabla 8. Definición de monitoreo*

<b>Monitoreo</b>
Las empresas ahora han modificado sus controles, su manera de evaluación de riesgo de control que los procedimientos, sabiendo lograr una adecuada estructura de control interior de la organización. Por otro lado, se afirma que el COSO es el punto de partida para importantes desarrollos en las áreas de control de los nuevos instrumentos financieros, gubernamentales y sistemas de información.

**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Santa (2014).



**Gráfico 9. Monitoreo**



**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Quinaluisa, Ponce & Muñoz (2018)

**1.2.5 Principios de modelo Coso 2013**

En la actualidad las empresas deberían implementar un sistema de control interno para poder enfrentar situaciones de riesgo que afectan a la entidad con una rapidez que ayude y resguarde la seguridad de misma (Auditool, 2016). En la siguiente tabla se muestra los 17 principios que consiste en los 5 componentes.

**Tabla 9. Componentes y principios del Modelo COSO 2013**

<b>Componentes</b>	<b>Principios</b>	<b>Resultado</b>
I. Ambiente de Control Interno	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La entidad refleja compromiso con la integridad y valores éticos</li> <li>2. La junta directiva de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.</li> <li>3. Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad.</li> <li>4. Demostrar compromiso con la competencia profesional.</li> <li>5. Reforzar la responsabilidad.</li> </ol>	Mejoramiento la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso con la entidad. Evitando un ambiente de control ineficaz que cause pérdidas financieras, pérdida de imagen o un fracaso empresarial. Logrando que la entidad este más fuerte a la hora de afrontar riesgos y lograr sus objetivos con actitudes, conductas adecuadas y valores éticos además de un fuerte sentido de responsabilidades.
II. Evaluación de Riesgos	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Objetivos claros para identificar y evaluar sus riesgos asociados.</li> <li>7. Riesgos asociados a los objetivos.</li> <li>8. Probabilidad de fraude en la evaluación de riesgos.</li> <li>9. Cambios que podrían afectar significativamente.</li> </ol>	Identificación los posibles riesgos que puedan afectar a la organización de manera que no permita cumplir los objetivos establecidos. Establecimiento de mecanismos que identifique, analicen y disminuyan el riesgo que contribuye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos.

III. Actividades de Control	10. Actividades de control que contribuyen a mitigar los riesgos a puntos sostenibles. 11. Actividades de control generales dentro de la tecnología enfatiza al cumplimiento de los objetivos misionales. 12. Actividades de control a través de políticas y procedimientos.	Establecimiento de las políticas y procedimientos para cumplimiento de las actividades asignadas por el patrono con el fin de resguardar y respaldar la continuidad de la misión y visión de una entidad. Minimización de riesgos que dificultan la realización de los objetivos gerenciales de la organización.
IV. Información y comunicación	13. Genera y utiliza información de calidad. 14. Comunica internamente la información relevante. 15. Comunica externamente los asuntos relevantes que afectan el funcionamiento del control interno.	Obtención de información clara y concisa mediante una comunicación adecuada. Por lo tanto, mediante este componente se busca en las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identificar e intercambiar información. Además, ayuda a la mejor toma de decisiones.
V. Actividades de monitoreo	16. Evaluaciones continuas y evaluaciones independientes. 17. Evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de ejercer acciones correctivas.	Incorporación de procesos para el mejoramiento de adaptarse a los cambios de manera eficiente. Supervisando y midiendo la calidad de desempeño de la estructura de control interno teniendo en cuenta las actividades de operación, actividades administrativas y responsabilidades establecidas, sí existe alguna alteración en el sistema se comunica de manera rápida para actuar con rapidez a la toma de decisiones.

**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Gonzáles (2015)

### 1.2.6 Eficiencia y eficacia

La eficiencia corresponde a los medios para realizar una actividad en un menor tiempo posible. En cambio, la eficacia busca llegar al cumplimiento de los objetivos enfocándose solo en el resultado obtenido (Reyes, 2022). En la siguiente tabla se detalla la definición de eficiencia y eficacia.

**Tabla 10.** Eficiencia y eficacia

<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>
Es la medición de los esfuerzos que se requiere para alcanzar los objetivos mediante el cumplimiento de la calidad	La eficacia es el nivel cumplimiento de metas y objetivos. La eficiencia hace

---

expresada así también con el uso adecuado referencia a nuestra capacidad de lograr los de factores materiales y humanos llegar a la propósitos futuros. meta de los objetivos misionales.

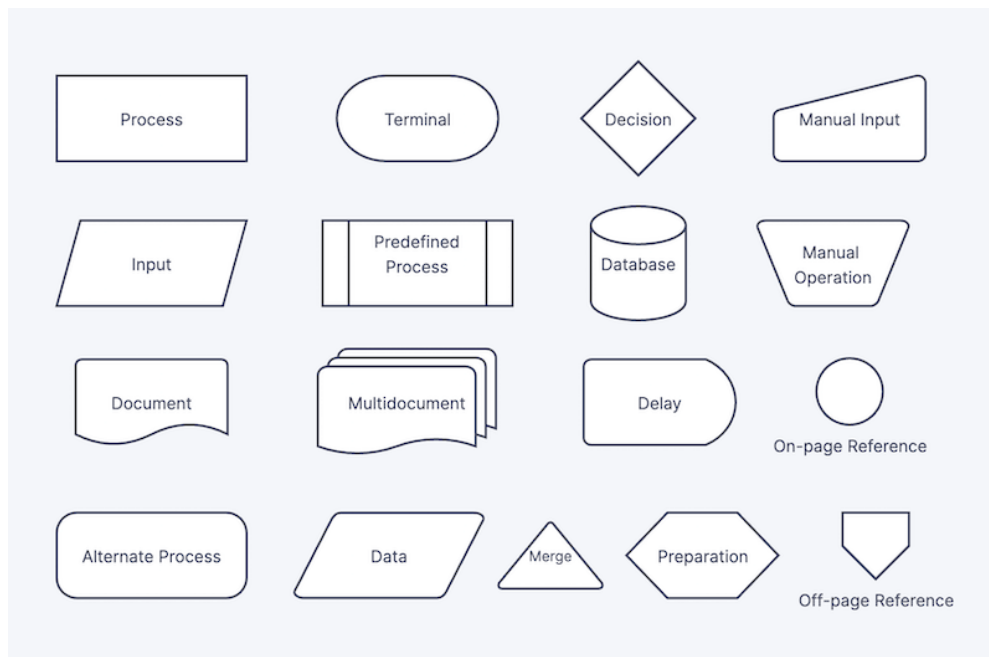
---

**Fuente:** Sinchiguano (2023) a partir de Redacción gestión (2022)

### 1.2.7 Flujogramas

Los flujogramas o también conocidos por diagramas de flujo son cualquier representación gráfica de procesos que son interpretados dentro de gráficos entrelazados por figuras y flechas que siguen una secuencia (Albán, Vizcaino, & Tinajero, 2014). Para Quintana & Hernández (2015), los flujogramas son de mucha importancia pues son utilizados para llevar un control del paso a paso de las actividades que permitan la correcta realización operativa de dichos procesos.

**Gráfico 10.** Simbología de flujograma



**Fuente:** Simbología de flujogramas (2019)

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

#### **2.1. Descripción de la metodología**

##### **2.1.1 Unidad de análisis**

El presente proyecto integrador se realizó en la compañía Agroumbría S.A.S, que está ubicada en la parroquia de Aloasí, cantón Mejía, Provincia de Pichincha con una superficie de 333,48 hectáreas. Esta empresa se dedica a la producción de leche cruda, crianza de terneras y cultivo de papas; de modo que para el presente proyecto integrador se logró con la colaboración y disposición del personal de la empresa tanto en las áreas administrativas como en las operativas, quienes contribuyen con la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

Adicionalmente, el diseño de un sistema de control interno administrativo es aplicado en cuatro departamentos; presidencia, gerencia, departamento administrativo y departamento operativo. Dentro de presidencia se encuentra a cargo de una persona; de igual manera en gerencia está una persona ocupando el puesto; el departamento administrativo está conformado de asistente administrativo, contadora y auxiliar contable. El departamento operativo está conformado por jefe de producción; jefe de crianza de terneras y doce empleados que cubren las diferentes áreas. De manera, que la recolección de información de la compañía Agroumbría S.A.S se lo realizó por medio de la aplicación de un guión de entrevista; cuestionario del modelo COSO III dirigido a la contadora y gerente; (Andrade, 2023).

##### **2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información**

*Fuentes de información:* Son aquellas fuentes originales; es información de primera mano; datos directos de población o muestra que son agregados y evaluados por primera vez (Acosta, 2008).

**Tabla 11.** *Personas entrevistadas y encuestadas*

<b><i>Nombres</i></b>	<b><i>Cargo</i></b>	<b><i>Departamento</i></b>
Benito Jaramillo	<i>Presidente</i>	<i>Presidencia</i>
Luis Andrés Timpe	<i>Gerente</i>	<i>Gerencia</i>
Carmen Andrade	<i>Contadora</i>	<i>Administrativo</i>
Santiago Álvarez	<i>Jefe de producción</i>	<i>Operativo</i>
Néstor Llumipanta	<i>Jefe de crianza</i>	<i>Operativo</i>

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

### **Entrevista**

Para entender de mejor manera la problemática de la presente investigación se recurrió a una entrevista pues permitió obtener información de un tema en específico o situación de una entidad. De este modo fue posible establecer una conversación con el fin de obtener información más detallada de la situación actual de la entidad. Este medio de comunicación se considera más eficaz pues al ser ejecutado se logra la obtención de información verídica (Bravo, Torruco, & Martínez, 2013).

### **Guión de entrevista**

Hace referencia al registro escrito de las preguntas que conforman la entrevista previamente establecida con anterioridad para la recolección de información (Troncoso & Amaya, 2017). En el **anexo 1** se puede evidenciar el guión de entrevista aplicado.

### **Cuestionario**

Se aplicó el cuestionario COSO conformado con los cinco componentes que identifica el nivel de riesgo y confianza. El cuestionario es la unión de preguntas de diferente tipo, elaborado de forma sistemática en base al interés de la investigación. Así mismo, es un instrumento para recopilar información de manera organizada y ordenada que se le aplica a un número de personas. El cuestionario debe consistir de una respuesta cerrada de Si y No, estas suelen ser preguntas de opción afirmativa y negativa (García, 2003).

En el presente proyecto integrador se utilizó el cuestionario de control interno con preguntas cerradas de sí o no con una valoración de uno cuando la respuesta es Sí y cero cuando la respuesta es No. Se adjunta el **anexo 2** donde se puede visualizar el cuestionario completo de las 41 preguntas que engloba los componentes del modelo COSO.

### **Observación Directa**

Esta técnica consiste en recopilar datos bajo la observación al objeto a evaluar en la organización. Se obtiene información sin interrumpir las actividades cotidianas en la entidad; en efecto se toma apuntes, registro y verificación por medio de la visualización a las actividades realizadas por el personal encargado (Okdiario, 2019). De esta manera que se obtuvo información en un acompañamiento en las actividades del personal.

### **2.1.3. Fases del desarrollo**

El sistema de control interno está presente en toda organización, debido a su importancia de diseño del sistema de control interno en la administración y las operaciones financieras. Para el mejoramiento de las actividades y cumplimiento de las políticas por los directivos de la entidad (Mantilla, 2013).

*Tabla 12. Fases de desarrollo*

<b>Fases</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Resultado</b>
Fase I Diagnóstico	-Entrevista -Cuestionario de control interno en base a los principios de COSO 2013 Evaluación del nivel de riesgo y nivel de confianza	Identificar el estado preliminar del control interno y la eficiencia en la entidad.
Fase II Diseño del sistema de control interno	-Ambiente de control. Manual de funciones -Evaluación de riesgos. Matriz de riesgos -Actividades de control. Flujogramas de todos los procesos administrativos y operativos -Información y comunicación. Canales de comunicación	Sistema de control interno

---

-Supervisión y monitoreo. Check list para los procesos administrativos.

---

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

### **Fase I. Diagnóstico**

En esta fase se diagnosticó la situación actual que se encuentra la empresa para la identificación de puntos de control débiles, riesgos y amenazas existentes; se realizó una entrevista con el personal autorizado en la que se obtuvo información de la entidad. Además, se utilizó la técnica de la observación en la cual se hizo un acompañamiento en las actividades diarias en diferentes áreas; esto favoreció a recopilar información más concreta de la misma. Se aplicó el cuestionario de control interno bajo la metodología COSO, se analizó la matriz de riesgos en la cual permitió establecer el porcentaje de riesgo y confianza que tiene cada componente como también en general. Se finalizó con el informe de control interno donde se detallan las debilidades y amenazas que presenta la entidad.

### **Fase II. Diseño del sistema de control interno**

En esta fase se diseñó la propuesta para los cinco componentes del control interno; para el primer componente que es Ambiente de control se detalló el diseño de un manual de funciones que debe cumplir para cada puesto de trabajo en los departamentos de la organización. Para Evaluación de Riesgos se desarrolló una matriz que identifica las amenazas y vulnerabilidades que presenta la entidad. En Actividades de Control se realizó flujogramas con las descripciones de los procesos que se desarrolla dentro de esta organización. En cuanto a la Información y Comunicación se estableció canales de comunicación para garantizar la veracidad y clara difusión de información entre los departamentos. Finalmente, para la Supervisión y Monitoreo se diseñó un Check list para que gerencia pueda corroborar la situación en la que se encuentra el sistema de control interno en la entidad. De modo, que se cumple así el sistema de control interno administrativo en base la metodología COSO 2013 (Mantilla, 2013).

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO**

El Sistema de Control Interno sirve de guía para garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumpla de acuerdo con lo planeado, haciendo énfasis al rendimiento de cumplimiento de la misión de la empresa Agroumbría SAS. La importancia de un manual de control interno radica en identificar las funciones, políticas y procedimientos para que los responsables del área se orienten con menor dificultad.

Para el diagnóstico actual del sistema de control interno de la empresa Agroumbría SAS, se detalla los pasos a continuación; primero se realizó la observación directa de procedimientos que tiene la empresa en cada una de áreas. Además, se realizó una entrevista al gerente y contadora para conocer el estado en que se encuentra la empresa y definir las vulnerabilidades y riesgos que presenta la entidad. También, se aplicó un cuestionario de control interno basado en el modelo COSO de manera que se elaboró la matriz de riesgos que permite evaluar el nivel de riesgo y confianza de los controles establecidos.

Finalmente, en base al diagnóstico se diseñó la propuesta para los cinco componentes del control interno; para el primer componente que es Ambiente de control se detalló el diseño de un manual de funciones que debe cumplir para cada puesto de trabajo en los departamentos de la organización. Para Evaluación de Riesgos se desarrolló una matriz que identifica las amenazas y vulnerabilidades que presenta la entidad. En Actividades de Control se realizó flujogramas con las descripciones de los procesos que se desarrolla dentro de esta organización. En cuanto a la Información y Comunicación se estableció canales de comunicación para garantizar la veracidad y clara difusión de información entre los departamentos. Finalmente, para la Supervisión y Monitoreo se diseñó un Check list para que gerencia pueda corroborar la situación en la que se encuentra el sistema de control interno en la entidad. De modo, que se cumple así el sistema de control interno administrativo en base la metodología COSO 2013.



DIAGNÓSTICO  
DE LA  
EMPRESA  
AGROUMBRÍA

### **3.1 Diagnóstico de la empresa Agroumbría SAS.**

Para argumentar al diagnóstico de la empresa se realizó una entrevista con el fin de recolectar información que ayudó a identificar los riesgos que presenta cada área de la entidad. La entrevista fue dirigida al gerente y contadora de esta organización; a continuación, se presenta la tabla de resultados.

## Análisis cualitativo

Tabla 13. Entrevista

No.	Entrevistado	Ing. Andrés Timpe Empresa Agroumbría SAS	Ing. Carmen Andrade Empresa Agroumbría SAS
	Preguntas	Gerente	Contadora
1	¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?	El gerente lleva trabajando 5 años en la empresa. <b>Idea central:</b> Tiempo que lleva en la empresa <b>Conclusión:</b> El gerente y contadora ya llevan varios años prestando servicio a la empresa.	La contadora lleva trabajando siete años en la empresa. <b>Idea central:</b> Tiempo que lleva en la empresa
2	¿La empresa tiene un sistema de control interno para cada departamento? ¿Por qué?	Si, pero no se encuentra plasmado en un escrito para tener evidencia o que pueda leer terceros. <b>Idea central:</b> Manual de políticas <b>Conclusión:</b> La empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos plasmados en papeles.	La empresa no cuenta con un sistema de control interno, pero si tiene políticas. <b>Idea central:</b>
3	¿Usted considera que es necesario que la empresa cuente con departamento de talento humano? ¿Por qué?	Considera un gasto innecesario para contar con el departamento de talento humano. <b>Idea central:</b> Gasto innecesario del departamento de talento humano <b>Conclusión:</b> Se menciona que no es necesario un departamento de talento humano al ser una empresa con poco personal, sin embargo, el personal expresa que si es necesario para ayuda y beneficio del mismo.	Considera que no hace falta porque es una empresa pequeña y no es necesaria es estructura. <b>Idea central:</b> La estructura de la empresa se considera pequeña
4	¿Usted considera que se realiza un seguimiento de los objetivos?	Si realiza el seguimiento a los objetivos; se analiza mensualmente. <b>Idea central:</b> Análisis de los objetivos <b>Conclusión:</b> Mensualmente se realiza el seguimiento de los objetivos	Si realiza el seguimiento a los objetivos; se analiza mensualmente. <b>Idea central:</b> Análisis de los objetivos
5	¿Como se llama el sistema contable que utiliza la empresa?	El sistema contable que la empresa utiliza se llama fénix. <b>Idea central:</b> Nombre del sistema contable <b>Conclusión:</b> El sistema contable se llama fénix, además, se maneja un plan de trabajo basado en el método de un flujo de caja.	Se maneja un plan de trabajo y un flujo de caja. <b>Idea central:</b> Maneja un plan de trabajo y flujo de caja
6	¿Usted como lo califica el funcionamiento del sistema a contable bueno, regular malo? ¿Por qué?	Es bueno porque es manejable y se puede sacar los reportes sin inconvenientes. <b>Idea central:</b> Funcionamiento del sistema contable <b>Conclusión:</b> Se considera que el sistema contable que utiliza la empresa es accesible y se maneja con facilidad ayudando a satisfacer las necesidades del contador.	Es sistema contable es bueno ayuda a las necesidades que se requiere en la parte contable. <b>Idea central:</b> Ayuda a las necesidades contables
7		No, sin embargo, se asignan recursos cuando sea necesario y en ocasiones obligatorias.	Sí, se asignan recursos cuando sea necesario y en ocasiones obligatorias.

	¿Se asignan recursos para determinación de las políticas contables?	<b>Idea central:</b> Se asignan recursos de forma obligatoria	<b>Idea central:</b> Se asignan recursos de forma obligatoria
		<b>Conclusión:</b> Se nota la presión de la responsabilidad en esta determinación de recursos.	
8	¿Existen procedimientos preestablecidos para afrontar los riesgos al no contar con un control interno?	La empresa tiene la presencia de auditoría externa quien se encarga de identificar riesgos.	La empresa ocupa los servicios de una auditoría externa, quien es encargada de evaluar posibles riesgos.
		<b>Idea central:</b> Presencia de auditoría externa	<b>Idea central:</b> Ocupa los servicios de una auditoría externa
		<b>Conclusión:</b> La empresa cuenta con los servicios de auditoría externa; y se evalúa y analiza los posibles riesgos	
9	¿Existen planes secundarios para el control del personal?	Se trabaja con un sistema tecnológico de asistencia, donde se registra con la huella digital.	Se trabaja con un sistema tecnológico de asistencia, donde se registra con la huella digital.
		<b>Idea central:</b> Sistema de registro de entrada y salida	<b>Idea central:</b> Sistema de registro de entrada y salida
		<b>Conclusión:</b> La empresa cuenta con un sistema tecnológico registrador de huella digital para el personal. Mediante esto se controla la asistencia del personal.	
10	¿Usted considera que existe un buen ambiente laboral y apoyo entre sí? ¿Por qué?	Es un ambiente bastante agradable pues existe compañerismo en todas las áreas, además, que se participa en celebraciones con el personal.	El ambiente laboral en la empresa es bueno.
		<b>Idea central:</b> Ambiente laboral y compañerismo	<b>Idea central:</b> Es bueno el ambiente laboral.
		<b>Conclusión:</b> La empresa cuenta con un excelente ambiente laboral, asimismo existe compañerismo de unos a otros colaborando en situaciones que se necesite.	

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

Como resultado del análisis cualitativo referente a la entrevista realizada al personal de la empresa, se detalla un FODA mediante la información obtenida en dicha entrevista. A continuación, en la siguiente tabla 15.

**Tabla 14. FODA**

<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>
<p>La empresa utiliza un sistema contable llamado Fénix, se maneja un plan de trabajo basado en el método de un flujo de caja.</p> <p>La empresa cuenta con los servicios de auditoría externa; de manera que esta evalúa y analiza los posibles puntos de riesgo que serán comunicados de inmediato para una pronta solución.</p> <p>La empresa cuenta con un excelente ambiente laboral que beneficia al desempeño de actividades entre compañeros de trabajo.</p>	<p><b>F</b></p> <p><b>O</b></p>	<p>Disponibilidad de leche a precios competitivos internacionalmente.</p> <p>Gran potencial en el crecimiento horizontal.</p> <p>Aumento de las exigencias de calidad de procesos y productos.</p> <p>Potencial crecimiento de consumo de productos y regiones del país.</p>
<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>
<p>La empresa no cuenta con un sistema de control interno que determine un manual de políticas escritas para cada área, se maneja procedimientos verbales que no todo el personal tiene conocimiento.</p> <p>La empresa no asigna recursos para determinación de políticas contables; sin embargo, en caso de ser presionados lo asignarían, pero será por obligación.</p> <p>No cuenta con un departamento de talento humano al ser una empresa con poco personal, sin embargo, el personal expresa que si es necesario para ayuda y beneficio del mismo.</p> <p>El personal necesita de protección y atención medica en caso de accidentes, pero es vergonzoso informar al jefe al no contar con un departamento de talento humano.</p>	<p><b>D</b></p> <p><b>A</b></p>	<p>Tendencia a la baja de precios internacionales de la leche.</p> <p>Excesivo fortalecimiento de marcas de distribución.</p> <p>Aumento en las exigencias de normas para procesos.</p> <p>Disminución del consumo de productos lácteos.</p> <p>Ingresos de nuevos competidores.</p> <p>Competencia con la industria informal.</p>

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

### 3.2 Cuestionario de Control Interno

El sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013, consta de cinco componentes los cuales se aplicó con el fin de identificar y evaluar el nivel de riesgo y confianza de la empresa Agroumbría SAS. El cuestionario se aplicó a la ing. Carmen Andrade quien es la contadora de la empresa, la disposición lo dio el gerente. Por lo tanto, tiene un total de 41 preguntas; en la tabla 15 puede observar el cuestionario aplicado.

#### *Ambiente de control*

**Tabla 15.** Cuestionario de control interno -ambiente de control

N.	PREGUNTA	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
		SI	NO	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
1	¿Existe un manual de políticas, funciones y procedimientos establecidos para el control interno de la empresa?		0	0
2	¿La empresa tiene compromiso con la integridad y los valores éticos?	1		1
3	¿La empresa muestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización?		0	0
4	¿La entidad establece las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos?		0	0
5	¿Realiza actividades que colabore la integración de su personal y favorecen el ambiente laboral?	1		1
6	¿La gerencia está pendiente del desempeño del sistema de control?		0	0
7	¿La empresa socializa los objetivos organizacionales con todos departamentos?		0	0
<b>Calificación total=CT</b>				2
<b>Ponderación Total=PT</b>				7
<b>Nivel de Confianza: NC=CT/PT*100%</b>				29%
<b>Nivel de Riesgo: NR=100%-NC%</b>				71%

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

Determinación de Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100\%$$

$$NC = \frac{2}{7} \times 100\%$$

$$NC = 29\%$$

Determinación de Nivel de Riesgo

$$NR = 100\% - NC\%$$

$$NR = 100\% - 29\%$$

$$NR = 71\%$$

### **Análisis del componente de ambiente de control**

En el presente cuestionario de control interno se observa en el componente ambiente de control tuvo cinco respuestas negativas y dos positivas, de modo que se obtuvo un 71% nivel de riesgo (5/7) y un 29% de nivel de confianza (2/7) en efecto se evidencia la falta de conocimiento de las funciones y los objetivos que debe seguir el personal para llegar la meta propuesta por la organización.

### **Propuesta**

Determinar un manual de funciones para el desarrollo correctivo de las actividades de los diferentes departamentos de la organización.

### **Evaluación de riesgos**

*Tabla 16. Cuestionario de control interno -evaluación de riesgos*

<b>EVALUACIÓN DE RIESGO</b>				
<b>8</b>	¿La empresa cuenta con el equipo de seguridad de protección para el personal? (overol, ponchos de agua, ropa térmica, botas)		0	0
<b>9</b>	En caso de erupción volcánica ¿La empresa cuenta con un protocolo de seguridad para el personal?	1		1
<b>10</b>	¿La empresa cuenta con seguridad dentro de sus instalaciones? (vigilancia, cámaras de video, salidas de escape, extintores, detectores de humo)	1		1
<b>11</b>	¿La empresa realiza capacitaciones al personal encargado del arreo de vacas para evitar accidentes que perjudique la vida de la persona?		0	0
<b>12</b>	¿La empresa identifica los riesgos en los diferentes departamentos?		0	0
<b>13</b>	¿Existe una matriz que evalúa los riesgos relacionados a los objetivos?		0	0
<b>14</b>	¿La empresa realiza un análisis de las estrategias para el control de riesgo?		0	0
<b>15</b>	¿El fraude se considera como un riesgo dentro de la entidad?	1		1

16	¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para cubrir liquidación a trabajadores?		0	0
17	¿La empresa lleva un control adecuado en el sistema para proteger la información contable?		0	0
<b>Calificación total=CT</b>				3
<b>Ponderación Total=PT</b>				10
<b>Nivel de Confianza: NC=CT/PT*100%</b>				30%
<b>Nivel de Riesgo: NR=100%-NC%</b>				70%

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

Determinación de Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100\%$$

$$NC = \frac{3}{10} \times 100\%$$

$$NC = 30\%$$

Determinación de Nivel de Riesgo

$$NR = 100\% - NC\%$$

$$NR = 100\% - 30\%$$

$$NR = 70\%$$

### **Análisis del componente de evaluación de riesgos**

En el segundo componente evaluación de riesgos se apreció siete respuestas negativas y tres afirmativas, dando un resultado de 70% de nivel de riesgo (7/10) y en como resultado en nivel de confianza un 30% de (3/10) preguntas. Esto reflejó el descuido de los propietarios y administrativos que no se preocupan por los riesgos que pueden afectar a la entidad. Sin embargo, la empresa Agroumbría SAS posee instalaciones como cámaras de video, extintores, ventilación y vestimenta para los empleados, pero lo mencionado no siempre funciona ya que se observó deterioro en los mismos.

### **Propuesta**

Diseñar una matriz de riesgos que permita reconocer las vulnerabilidades y riesgos mediante una semaforización.



### Actividades de control

Tabla 17. Cuestionario de control interno -actividades de control

ACTIVIDADES DE CONTROL				
18	¿La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos?		0	0
19	¿Usted cree que el tipo y frecuencia de mantenimiento que se da a las maquinarias de la empresa son adecuadas?		0	0
20	¿Las actividades de control se direccionan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	1		1
21	¿La empresa asigna un responsable para verificar la cantidad de leche sustraída?	1		1
22	¿Se registra en el sistema contable el total de producción de leche diariamente?	1		1
23	¿Existe un control de sistema de asistencia del personal?	1		1
24	¿La empresa cumple con las fechas de pago de sueldos y salarios?	1		1
25	¿Se mantiene un respaldo de información administrativa y contable?		0	0
26	¿Existe políticas por escrito que establecen el control interno?		0	0
27	¿La empresa considera a las reses como activo biológico según la NIC 41?	1		1
28	¿Existen responsables para verificar la compra de suministros?	1		1
29	¿Existe un sistema de control para evitar las muertes de las crías?	1		1
<b>Calificación total=CT</b>				8
<b>Ponderación Total=PT</b>				12
<b>Nivel de Confianza: NC=CT/PT*100%</b>				67%
<b>Nivel de Riesgo: NR=100%-NC%</b>				33%

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

Determinación de Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100\%$$

$$NC = \frac{8}{12} \times 100\%$$

$$NC = 67\%$$

Determinación de Nivel de Riesgo

$$NR = 100\% - NC\%$$

$NR = 100\% - 67\%$

$NR = 33\%$

### **Análisis del componente de actividades de control**

Para el componente de actividades de control se obtuvo ocho respuestas positivas y cuatro negativas lo que dio un resultado de un 3% de nivel de riesgo (4/12) y un 67% de nivel de confianza (8/12). Se aprecia el cumplimiento de las actividades asignadas al personal cada una de las áreas destinadas; pues existe confianza moderada sin embargo, se evidencia la falta de control por la ausencia de un manual de políticas y procedimientos para el desempeño de las actividades en los distintos departamentos de la entidad.

### **Propuesta**

Establecer las políticas y procedimientos administrativos mediante el método descriptivo, además de flujogramas con el fin de mejorar y cumplir el control interno.

### **Información y comunicación**

*Tabla 18. Cuestionario de control interno -información y comunicación*

<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
30	¿La empresa tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos administrativos?		0	0
31	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos?	1		1
32	¿La gerencia extiende comunicados internos por escrito para los diferentes departamentos?		0	0
33	¿La empresa difunde la información de actividades según el manual de funciones?		0	0
34	¿Se informa periódicamente a través de un informe sobre la producción de leche y la crianza de terneras?	1		1
35	¿Se realiza la solicitud de requerimiento en bodega con anticipación?		0	0
36	¿Se comunica elementos claves de información entre los departamentos?		0	0
<b>Calificación total=CT</b>				2
<b>Ponderación Total=PT</b>				7
<b>Nivel de Confianza: <math>NC=CT/PT*100\%</math></b>				29%

<b>Nivel de Riesgo: NR=100%-NC%</b>	71%
-------------------------------------	-----

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

Determinación de Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100\%$$

$$NC = \frac{2}{7} \times 100\%$$

$$NC = 29\%$$

Determinación de Nivel de Riesgo

$$NR = 100\% - NC\%$$

$$NR = 100\% - 29\%$$

$$NR = 71\%$$

### **Análisis del componente de información y comunicación**

En el componente de información y comunicación se detalló cinco respuestas negativas por lo que se obtuvo un 71% de nivel de riesgo (5/7) y dos respuestas positivas que dio como resultado un 29% de nivel de confianza (2/7), se aprecia un alto riesgo de comunicación. De modo que no se establecen líneas de comunicación acorde a la información transmitida en los diferentes niveles dentro de la entidad.

### **Propuesta**

Determinar líneas de comunicación mediante una matriz donde se detalle la intervención de los empleados correspondientes a los puestos de trabajo para una mejor comunicación entre sí.

### **Supervisión y monitoreo**

*Tabla 19. Cuestionario de control interno - supervisión y monitoreo*

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN				
37	¿La gerencia controla las actividades del personal de la empresa?	1		1
38	¿La empresa cuenta con un sistema de seguridad?		0	0
39	¿Se evalúa que los componentes del control interno estén presentes y funcionen adecuadamente?		0	0

40	¿Se comunica las deficiencias del control interno de manera oportuna?		0	0
41	¿La gerencia responsabiliza a un empleado por las deficiencias, en caso de existir?	1		1
<b>Calificación total=CT</b>				2
<b>Ponderación Total=PT</b>				5
<b>Nivel de Confianza: NC=CT/PT*100%</b>				40%
<b>Nivel de Riesgo: NR=100%-NC%</b>				60%

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

Determinación de Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100\%$$

$$NC = \frac{2}{5} \times 100\%$$

$$NC = 40\%$$

Determinación de Nivel de Riesgo

$$NR = 100\% - NC\%$$

$$NR = 100\% - 40\%$$

$$NR = 60\%$$

### **Análisis del componente de supervisión y monitoreo**







Finalmente, para el ultimo componente que es supervisión y monitoreo se mencionó dos respuesta negativa y tres respuestas positivas. El resultado que reflejó es de 40% de nivel de riesgo (2/5) y un 60% de nivel de confianza (3/5). En consecuencia, existe un nivel alto en riesgo y bajo en confianza debido al descuido del monitoreo por parte de gerencia quien está al tanto de los movimientos del personal al cumplir sus actividades. Asimismo, cuenta con cámaras de seguridad, pero solo en áreas específicas.

### **Propuesta**

Determinar políticas y responsabilidades para gerencia para evitar el descuido de supervisión en las diferentes áreas de trabajo y verificar el cumplimiento de las misma.

## Nivel de riesgo y confianza general de la empresa Agroumbría SAS

Tabla 20. Nivel de riesgo y confianza general

COMPONENTE	PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA
AMBIENTE DE CONTROL	7	2	29%	71%	
EVALUACIÓN DE RIESGO	10	3	30%	70%	
ACTIVIDADES DE CONTROL	12	8	67%	33%	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	7	2	29%	71%	
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	5	2	40%	60%	
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>17</b>	<b>41%</b>	<b>59%</b>	

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

Determinación de Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100\%$$

$$NC = \frac{17}{41} \times 100\%$$

$$NC = 41\%$$



Determinación de Nivel de Riesgo

$$NR = 100\% - NC\%$$

$$NR = 100\% - 41\%$$

$$NR = 59\%$$

**Tabla 21. Nivel de confianza y nivel de riesgo**

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO INHERENTE		
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

### **Análisis del nivel de riesgo y confianza general de la empresa Agroumbría SAS**

Como resultado final del cuestionario de control interno bajo el modelo COSO 2013, se observó que la empresa al ser evaluada reflejó un nivel de riesgo alto del 59% y un nivel de confianza bajo del 41%; de modo que la empresa evidencia riesgos y dificultades en las actividades y desempeño del personal; por falta de control y la inexistencia de políticas, funciones y procedimientos que direccionen a los empleados a cumplir con los objetivos misionales de la organización.

### **Propuesta**

Diseñar un sistema de control interno administrativo de acuerdo a las necesidades que amerita la empresa Agroumbría SAS bajo la metodología COSO 2013.

### **Informe de control interno**

Se detalla el informe en el **anexo 3**.



# AGROUMBRÍA

DISEÑO DEL SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO

**Dirección:**

Pichincha – Mejía

**Contactos:**

0994536736



### 3.3 Sistema de control interno bajo la metodología COSO 2013


#### Ambiente de control

Este componente se refiere a entorno de una entidad; donde se destaca la ética profesional, disciplina, profesionalismo y la veracidad de los empleados. Además, comprende el conjunto de funciones, normas, políticas y procedimientos direccionan a cumplir con el sistema de control interno en la organización.

## Manual de funciones

En el presente manual se detalla las funciones requeridas en base a las observaciones encontradas en los diferentes departamentos; a continuación, se desarrolló para los cargos: presidente, gerente, asistente administrativo, contadora, auxiliar contable, jefe de producción, ordeñador, jefe de crianza, veterinario.

Tabla 22. Manual de funciones – presidente


<b><u>AGRUMBRÍA S.A.S.</u></b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Benito Jaramillo
<b>Cargo:</b>	Presidencia
<b>Horario:</b>	09:00 am – 5:00 pm
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Objetivo:</b>	Brindar liderazgo a la organización para cumplir con los objetivos empresariales.
<b>Requisitos</b>	
<b>Nivel de estudios</b>	Licenciatura en empresas Master en administración en empresas
<b>Conocimientos</b>	Administración en empresas, finanzas, gestión de organización
<b>Experiencia</b>	7 a 10 años
<b>Habilidades:</b>	Pensamiento crítico, liderazgo, ética y moral, comunicación verbal y escrita, fuerte presencia pública e imagen profesional
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a la empresa como el máximo ejecutivo</li> <li>• Proporcionar planificación estratégica y visión para la organización</li> <li>• Responsabilizar las operaciones comerciales ante las partes interesadas y las políticas de la empresa</li> <li>• Ser una figura pública profesional en nombre de la empresa</li> <li>• Establecer objetivos a corto y largo plazo para la empresa</li> <li>• Reportar directamente a la junta directiva cuando corresponda</li> <li>• Supervisar al personal de gestión de alto nivel</li> </ul>	



- Ser responsable del presupuesto y la salud financiera de la empresa


Elaborado por: Sinchiguano (2023)

Tabla 23. Manual de funciones – gerente

<b><u>AGRUMBRÍA S.A.S.</u></b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<i>Identificación del cargo</i>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Andrés Timpe
<b>Cargo:</b>	Gerente
<b>Horario:</b>	7:45 am – 4:00 pm
<i>Perfil del cargo</i>	
<b>Objetivo:</b>	Ser un líder que dirija al equipo de trabajo mediante el compromiso y responsabilidad para conseguir los objetivos empresariales.
<i>Requisitos</i>	
<b>Nivel de estudios</b>	Tercer o cuarto nivel
<b>Conocimientos</b>	Administración, organización, talento humano
<b>Experiencia</b>	3 o 5 años
<b>Habilidades:</b>	Liderazgo, ética, trabajo en equipo.
<i>Funciones</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectar y trazar los objetivos empresariales para crecimiento de la empresa.</li> <li>• Planificar estrategias para cumplir los objetivos propuestos. Además, debe comprometer y motivar al equipo de trabajo que se cumpla.</li> <li>• Capacitar periódicamente al personal para identificar las fortalezas y habilidades de cada uno para un mejor desempeño laboral. Para incrementar la eficiencia y efectividad en la empresa.</li> <li>• Optimizar los recursos de la mejor manera posible que ayude a la entidad a ser más eficiente en las actividades.</li> <li>• Evaluar el desempeño del personal para identificar deficiencias y mejorar los procesos para cumplir los objetivos.</li> <li>• Desarrollar una buena comunicación con el equipo de trabajo, escuchar los proyectos, opiniones, propuesta de mejoras y problemas del personal para buscar soluciones a tiempo.</li> </ul>	


Elaborado por: Sinchiguano (2023)

Tabla 24. Manual de funciones – asistente administrativo

<b><u>AGRUMBRÍA S.A.S.</u></b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<i>Identificación del cargo</i>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Jennifer Lara
<b>Cargo:</b>	Asistente administrativo
<b>Horario:</b>	7:30 am – 4:00 pm
<i>Perfil del cargo</i>	
<b>Objetivo:</b>	Apoyar al correcto funcionamiento de las tareas administrativas cotidianas de la empresa. Con el propósito de elevar el nivel de eficiencia y productividad sin problemas.
<i>Requisitos</i>	
<b>Nivel de estudios</b>	Tercer nivel
<b>Conocimientos</b>	Administración, contabilidad, manejo de oficina, manejar de caja registradora/tarjetas bancarias
<b>Experiencia</b>	1 o 2 años mínima
<b>Habilidades:</b>	Organización, planificación, buena comunicación, atención al cliente, trabajo en equipo.
<i>Funciones</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar la agenda del personal directivo</li> <li>• Mantener el equipo e inventario de la oficina</li> <li>• Llevar a cabo las actividades de recepción</li> <li>• Programar citas y reuniones con los directivos</li> <li>• Proporcionar información correcta a los directivos</li> <li>• Actualizar la información de clientes</li> <li>• Tomar nota detallada de reuniones</li> <li>• Realizar otras tareas según lo requiera el superior</li> </ul>	

Elaborado por: Sinchiguano (2023)


Tabla 25. Manual de funciones – contadora

<b><u>AGRUMBRÍA S.A.S.</u></b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<i>Identificación del cargo</i>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Carmen Andrade
<b>Cargo:</b>	Contadora
<b>Horario:</b>	8:am – 5:00 pm
<i>Perfil del cargo</i>	
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar técnicas que le permiten registrar eficientemente las operaciones comerciales de una entidad y saber actuar de inmediato para tomar decisiones.
<i>Requisitos</i>	
<b>Nivel de estudios</b>	Tercer o cuarto nivel
<b>Conocimientos</b>	Contabilidad, finanzas, administración, costos

<b>Experiencia</b>	1 o 2 años
<b>Habilidades:</b>	Razonamiento matemático, capacidad de análisis, amplio sentido ético y moral, dominio en programas tecnológicos.
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar las transacciones en el sistema contable</li> <li>• Elaborar los estados financieros de la empresa</li> <li>• Analizar los registros contables que posee la empresa</li> <li>• Ejecutar la nómina de la entidad.</li> <li>• Proporcionar asesoría financiera</li> <li>• Elaborar informes financieros y tributarios</li> <li>• Realizar la declaración de impuestos de la organización</li> </ul>	


Elaborado por: Sinchiguano (2023)

**Tabla 26. Manual de funciones - auxiliar contable**

<b><u>AGRUMBRÍA S.A.S.</u></b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre:</b>	Tnlga. Mayra Cevilla
<b>Cargo:</b>	Auxiliar contable
<b>Horario:</b>	8:am – 5:00 pm
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Objetivo:</b>	Contribuir al funcionamiento eficiente general del departamento y ayudar en la situación financiera para una correcta toma de decisiones con éxito a largo plazo.
<b>Requisitos</b>	
<b>Nivel de estudios</b>	Auxiliar contable/ tecnólogo en contabilidad
<b>Conocimientos</b>	Contabilidad, manejo de software informático
<b>Experiencia</b>	Experiencia demostrable como auxiliar contable
<b>Habilidades:</b>	Organizativa, analítica, ética
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar las transacciones diarias de la empresa</li> <li>• Actualizar las cuentas por cobrar y emitir las facturas correspondientes</li> <li>• Actualizar las cuentas por pagar y realizar conciliaciones</li> <li>• Asistir en el proceso de informes, estados financieros de acuerdo con el reglamento legal de la empresa.</li> <li>• Actualizar los datos financieros según lo disponga el superior de nivel.</li> <li>• Preparar y enviar los reportes semanales y mensuales al departamento contable.</li> <li>• Ayudar a contabilizar al séniór en la preparación de cierres mensuales/ anuales</li> <li>• Colaborar con otras tareas de contabilidad</li> </ul>	

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

Tabla 27. Manual de funciones - jefe de producción

<b><u>AGRUMBRÍA S.A.S.</u></b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre:</b>	Dr. Santiago Álvarez
<b>Cargo:</b>	Jefe de producción
<b>Horario:</b>	8:am – 6:00 pm
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Objetivo:</b>	Planificar y gestionar las actividades del personal, asegurando el nivel de rendimiento y productividad.
<b>Requisitos</b>	
<b>Nivel de estudios</b>	Tercer nivel
<b>Conocimientos</b>	Matemáticos, tecnológicos, maquinaria de producción, gestión, administración, finanzas y gestión logística.
<b>Experiencia</b>	2 años comprobable
<b>Habilidades:</b>	Liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, solidario, ética
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y coordinar los planes de producción</li> <li>• Diseñar un plan de producción con base al plan estratégico que define la capacidad productiva de una organización</li> <li>• Supervisar que los trabajados cumplan el desempeño del puesto otorgado</li> <li>• Gestionar los recursos disponibles para la producción</li> <li>• Supervisar el mantenimiento del área productiva, para verificar un correcto funcionamiento de los equipos y maquinaria</li> <li>• Mantener un contacto con los jefes de direcciones alternas para garantizar la productividad y el cumplimiento de los objetivos</li> <li>• Facturar la venta y distribución de productos</li> <li>• Identificar los proveedores de alimentación y medicina</li> </ul>	

Elaborado por: Sinchiguano (2023)


Tabla 28. Manual de funciones – ordeñador

<b><u>AGRUMBRÍA S.A.S.</u></b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre:</b>	María Delgado
<b>Cargo:</b>	Ordeñador
<b>Horario:</b>	04:00 am – 08:00 am / 02:00 pm – 05:30 pm
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Objetivo:</b>	
<b>Requisitos</b>	
<b>Nivel de estudios</b>	Segundo nivel

<b>Conocimientos</b>	Manejo de maquinaria, matemáticas, sistemas tecnológicos
<b>Experiencia</b>	1 año mínimo
<b>Habilidades:</b>	Agilidad, honestidad,
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operar mecanismos de entrada y salida de ganado</li> <li>• Limpiar ubres antes de colocar la maquinaria</li> <li>• Detectar alguna alteración en las ubres y reportar de inmediato al jefe de campo</li> <li>• Separa la leche que sea de una vaca bajo medicamento (mastitis y calostros)</li> <li>• Registrar las pesadas de leche de cada vaca dos veces al mes</li> <li>• Lavar el equipo de ordeño, cada que se ocupa utilizando los productos químicos</li> <li>• Comunicar fallas mecánicas del equipo de ordeño al jefe de campo</li> <li>• Mantener el área limpia para evitar visuras en la leche</li> </ul>	


**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

Tabla 29. Manual de funciones - jefe de operativo

<b><u>AGRUMBRÍA S.A.S.</u></b>		
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Identificación del cargo</b>		
<b>Nombre:</b>	Agrop. Jorge Delgado	
<b>Cargo:</b>	Jefe de crianza	
<b>Horario:</b>	8:am – 6:00 pm	
<b>Perfil del cargo</b>		
<b>Objetivo:</b>	Planificar y gestionar las actividades del personal, asegurando el nivel de rendimiento y productividad.	
<b>Requisitos</b>		
<b>Nivel de estudios</b>	Tercer nivel en agropecuaria	
<b>Conocimientos</b>	Producción agropecuaria, seguridad animal, rentabilidad, herramientas de explotación agropecuaria	
<b>Experiencia</b>	2 años comprobable	
<b>Habilidades:</b>	Liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, solidario, ética	
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y coordinar los planes de crianza</li> <li>• Diseñar un plan de crianza con base al plan estratégico que define la capacidad productiva de una organización</li> <li>• Supervisar que los trabajados cumplan el desempeño del puesto otorgado</li> <li>• Aplicar las diferentes técnicas de manejo hacia los animales de acuerdo a las características raciales, fase productiva de cada grupo animal</li> <li>• Mantener el buen estado de salud de los animales</li> <li>• Producir y suministrar alimentos según la fase productiva de los animales</li> <li>• Realizar las tareas necesarias para el transporte y comercialización de los animales</li> </ul>		

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

Tabla 30. Manual de funciones – veterinario

<b>AGRUMBRÍA S.A.S.</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	
<i>Identificación del cargo</i>	
<b>Nombre:</b>	Dr. Néstor Llumipanta
<b>Cargo:</b>	Veterinario
<b>Horario:</b>	8:am – 6:00 pm
<i>Perfil del cargo</i>	
<b>Objetivo:</b>	
<i>Requisitos</i>	
<b>Nivel de estudios</b>	Tercer nivel
<b>Conocimientos</b>	Medicina y ciencia veterinaria
<b>Experiencia</b>	2 años
<b>Habilidades:</b>	Trabajo en equipo, pensamiento crítico, bienestar de vida animal
<i>Funciones</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar las enfermedades de los animales</li> <li>• Llevar las acciones médicas y quirúrgicas en animales</li> <li>• Trabajar en la promoción del bienestar y la producción animal</li> <li>• Asistir las heridas de los animales heridos</li> <li>• Vacunar animales para prevenir las enfermedades</li> </ul>	

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

## EVALUACIÓN DEL RIESGO

Este componente se enfoca en identificar los riesgos que afectan al cumplimiento de los objetivos institucionales y las responsabilidades de cada una de las áreas. Es importante identificar y analizar los cambios que pudieran impactar en el sistema de control interno.

# Matriz de riesgos

## Objetivos institucionales

Tabla 31. Objetivos institucionales de Agroumbría S.A.S.

<i>Objetivos</i>	
<b>Cumplimiento</b>	Determinar políticas y reglas que permita el cumplimiento del control interno
<b>Operación</b>	Desarrollar las actividades de cada departamento mediante la efectividad de todos los procesos
<b>Contable</b>	Registrar y analizar la información contable para determinar el estado financiero de la organización

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

**Tabla 32. Matriz de riesgos de la empresa Agroumbría S.A.S,**

No.	OBJETIVO	RIESGO	P · C	I	T.R	NIVEL DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	FRECUEN CIA	RESPONSABL E
<b>R1</b>	<b>Cumplimiento</b>	No existe políticas y procedimientos de control interno	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>ALTO</b>	Diseñar un sistema de políticas y procedimientos para generar el control en cada departamento	Anual	<b>Gerente</b>
<b>R2</b>		Gerencia no informa los objetivos administrativos al equipo de trabajo	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>MEDIO</b>	Realizar recordatorios e informar los objetivos al equipo de trabajo para cumplir con los objetivos	Trimestral	<b>Gerente</b>
<b>R3</b>		No hay visitas por parte de sanidad	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>MEDIO</b>	Controlar la higiene y seguridad de la producción en las instalaciones	Semestral	<b>Gerente Asistente administrativo</b>
<b>R4</b>		Deficiencia en el conocimiento de la NIC 41	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>MEDIO</b>	Capacitar al personal sobre la NIC 41 -Activos Biológicos	Trimestral	<b>Contadora Auxiliar contable</b>
<b>R5</b>	<b>Operativo</b>	Ingreso al área de producción sin la vestimenta adecuada	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>BAJO</b>	Evitar la contaminación dentro del área de producción	Diario	<b>Jefe de producción</b>

<b>R6</b>		Manejo inadecuado de la máquina de ordeño	2	3	6	MEDIO	Supervisar el uso de la maquinaria	Diario	<b>Jefe de producción</b>
<b>R7</b>		Riesgo de contaminación en la producción de leche	2	2	4	MODERADO	Capacitar al personal para el cumplimiento de la normativa de salud y seguridad de la producción	Diario	<b>Jefe de producción</b>
<b>R8</b>		Falta de sanciones a responsables de pérdida de producción	3	3	9	MEDIO	Establecer sanciones por falta de cuidado en las actividades realizadas	mensual	<b>Contadora Auxiliar contable Jefe de producción</b>
<b>R9</b>		Uso inadecuado de las instalaciones de producción	2	3	6	MEDIO	Supervisar el uso de las instalaciones de producción para evitar pérdidas de bienes	Semestral	<b>Jefe de producción</b>
<b>R10</b>		Falta de supervisión en cuidado animal	4	3	12	MEDIO	Supervisar el desempeño de trabajo en el área de crianza de terneras	Diario	<b>Jefe de ganadería</b>
<b>R11</b>	<b>Contable</b>	Registros de transacciones atrasadas	3	4	12	MEDIO	Cumplir con actividades de trabajo a tiempo	Diario	<b>Contadora Auxiliar contable</b>
<b>R12</b>		No tiene respaldos de la información contable	4	3	12	MEDIO	Guardar la información contable en un dispositivo alterno como USB/ disco duro	Semestral	<b>Contadora Auxiliar contable</b>



<b>R13</b>		Equipos de computación antiguos o sin actualización	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>MEDIO</b>	Actualizar los equipos tecnológicos para mayor rendimiento de las actividades	mensual	<b>Gerente Contadora Auxiliar contable</b>
<b>R14</b>		Facturas no archivadas	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>MEDIO</b>	Archivar la documentación en los espacios apropiados para respaldo y contabilización requerida	Semestral	<b>Auxiliar contable</b>

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

## Semaforización de los riesgos

Tabla 33. Semaforización de riesgos de la empresa Agroumbría SAS

No.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	NIVEL DE RIESGO
R1	5	4	20	ALTO
R2	2	3	6	MEDIO
R3	4	3	12	MEDIO
R4	3	3	9	MEDIO
R5	3	1	3	BAJO
R6	2	3	6	MEDIO
R7	2	2	4	MODERADO
R8	3	3	9	MEDIO
R9	2	3	6	MEDIO
R10	4	3	12	MEDIO
R11	3	4	12	MEDIO
R12	4	3	12	MEDIO
R13	2	3	6	MEDIO
R14	3	2	6	MEDIO

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

Tabla 34. Mapa de calor

MAPA DE CALOR		IMPACTO				
		BAJO	MODERADO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
PROBABILIDAD	VALOR	1	2	3	4	5
Muy alta	5				R1	
Alta	4			R3, R10, R12		
Media	3	R5	R14	R4, R8	R11	
Bajo	2		R7	R2, R6, R9, R13		
Muy baja	1					

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

## ACTIVIDADES DE CONTROL

En este componente se detalla las políticas y procedimientos administrativos que garantice el funcionamiento de la empresa. Mediante un control interno se puede reducir las probabilidades de que los riesgos afecten directamente a los objetivos planteados. Las actividades de control ayudan al crecimiento productivo y a una buena toma de decisiones de los directivos.

### Propuesta

Establecer las políticas y procedimientos administrativos mediante el método descriptivo, además de flujogramas con el fin de mejorar y cumplir el control interno.

## Manual de Políticas y procedimientos

**Tabla 35. Políticas y procedimientos administrativos**

<b>Políticas y procedimientos del departamento administrativos</b>
<b><i>Introducción</i></b>
El área de administración es una clave importante en las organizaciones, pues esta se encarga de la gestión, además, tiene relación directa con el funcionamiento de la entidad. Las políticas de control administrativo que se detalla en el presente manual haciendo énfasis en la importancia de la estructura organizacional, el orden, la organización y asignación de las funciones que se debe cumplir dentro de una entidad; asimismo, seguir el cumplimiento de los objetivos empresariales.
<b><i>Objetivos</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar el cumplimiento de las funciones del área administrativa y el personal que este a cargo de esta área.</li> <li>• Hacer el seguimiento de cumplimiento de los objetivos empresariales de esta entidad.</li> </ul>
<b><i>Alcance</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El área administrativa verifica el cumplimiento</li> </ul>
<b><i>Responsables</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Jefe administrativo</li> </ul>
<b><i>Políticas generales</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar todo el personal de la organización.</li> <li>• Trabajar a la par con el área contable</li> <li>• Autorizar la compra de suministros tecnológicos y electrónicos para las instalaciones de la empresa.</li> <li>• Organizar capacitaciones en las distintas áreas y brindar un conocimiento previo.</li> <li>• Actuar de manera inmediata en caso de existir problemas que afecten a la organización.</li> </ul>

- Autorizar y revisar anticipadamente la documentación importante para la empresa como balances, cheques, entre otros.
- Revisar por lo menos dos veces al año el presupuesto anual de los socios.
- Contratar personal profesional que se cubra las necesidades operativas de la empresa.
- Verificar el cumplimiento del horario otorgado a los empleados en entrada y salida de los mismo.
- Sancionar a los empleados que no cumplan su jornada laboral o faltan al lugar de trabajo sino presenta una justificación; como dicta el reglamento interno de trabajo.
- Incentivar al personal con bonificaciones para obtener un rendimiento eficaz.

### ***Procedimientos***

- Establecer los objetivos y metas que la empresa decide alcanzar.
- Analizar los objetivos y metas dentro de un plazo estipulado juntamente con un plan de acción.
- Asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas programadas alcanzar en organización.
- Determinar responsabilidades a los profesionales según el cargo que fueron asignados de la entidad.
- Supervisar y monitorear las operaciones determinadas al cumplimiento de los objetivos y metas.
- Cumplir con las capacitaciones planificadas al personal de cada área para mejorar desenvolvimiento del empleado y así la productividad empresarial.

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

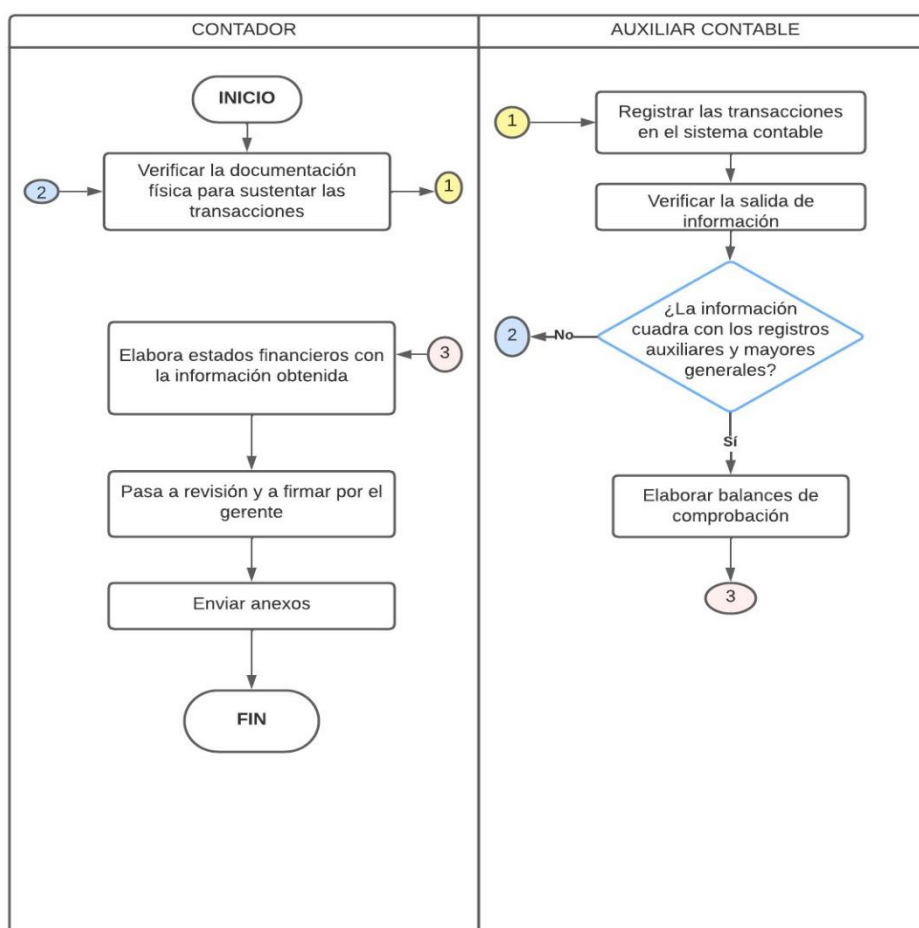
**Tabla 36.** *Políticas y procedimientos contables*

<b>Políticas y procedimientos del área contable</b>
<b><i>Introducción</i></b>
El presente manual de políticas y procedimientos contable se usa para presentar la información financiera y contable; mediante los principios, normas y procedimientos que adopta la empresa para la ejecución de las actividades económicas. Para la implementación de políticas contables se realizó una evaluación para identificar las deficiencias de la empresa; de acuerdo al funcionamiento económico ya que es un eje primordial al contar con el efectivo y equivalente de la organización.
<b><i>Objetivos</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al área contable las políticas y procedimientos que proteja la información financiera para la eficiencia y eficacia de sus operaciones.</li> <li>• Generar información contable veraz, suficiente y oportuna para una adecuada toma de decisiones.</li> <li>• Describir las funciones y responsabilidades de las distintas áreas mencionadas en el proceso contable.</li> </ul>

<b><i>Alcance</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área contable</li> </ul>
<b><i>Responsables</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador general</li> <li>• Auxiliar contable</li> </ul>
<b><i>Políticas generales</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorizar el presente manual de políticas contables.</li> <li>• El área contable será quien vigila y controla las operaciones financieras, técnicas e informáticas dentro del área de contabilidad.</li> <li>• Verificar que los documentos, operaciones y estados financieros sean elaborados con honestidad y ética profesional.</li> <li>• Los asientos contables deben continuar con el esquema que manejan en el sistema contable de la empresa.</li> <li>• La junta directiva considerar los activos fijos únicamente los bienes que son de funcionamiento operativo en la organización de modo que están bajo la normativa vigente de las NIC.</li> <li>• Contar un valor no mayor de \$200, destinados para caja chica en casos necesarios.</li> <li>• Presentar de forma obligatoria los respaldos del uso de los fondos de caja chica para el respectivo registro contable.</li> <li>• Realizar la reposición de caja chica bajo la autorización de contador, además, de la verificación de la correcta documentación que justifique los gastos realizados.</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias diariamente con la intención de identificar errores y a la vez revelar transacciones no registradas a tiempo.</li> <li>• El área contable será encargada de presentar todas las declaraciones fiscales y enviar anexos que solicite el Servicios de Rentas Internas SRI y otros entes de control, además deberá realizar los pagos de impuestos, contribuciones y otras obligaciones que ejecute la entidad.</li> </ul>
<b><i>Procedimientos para el proceso contable</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una comprobación física de los documentos como facturas de proveedores, facturas de venta, retenciones entre otros documentos necesarios para sustentar las transacciones.</li> <li>• Registrar las transacciones realizadas en el sistema contable fénix.</li> <li>• Comprobar el procesamiento y salida de la información que cuadre con los registros auxiliares y mayores generales en el sistema.</li> <li>• Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales.</li> <li>• Autorizar y firmar los documentos para el envío a la respectiva entidad de regulaciones.</li> <li>• Enviar los diferentes anexos transaccionales.</li> </ul>

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

**Gráfico 11. Flujograma del proceso contable**



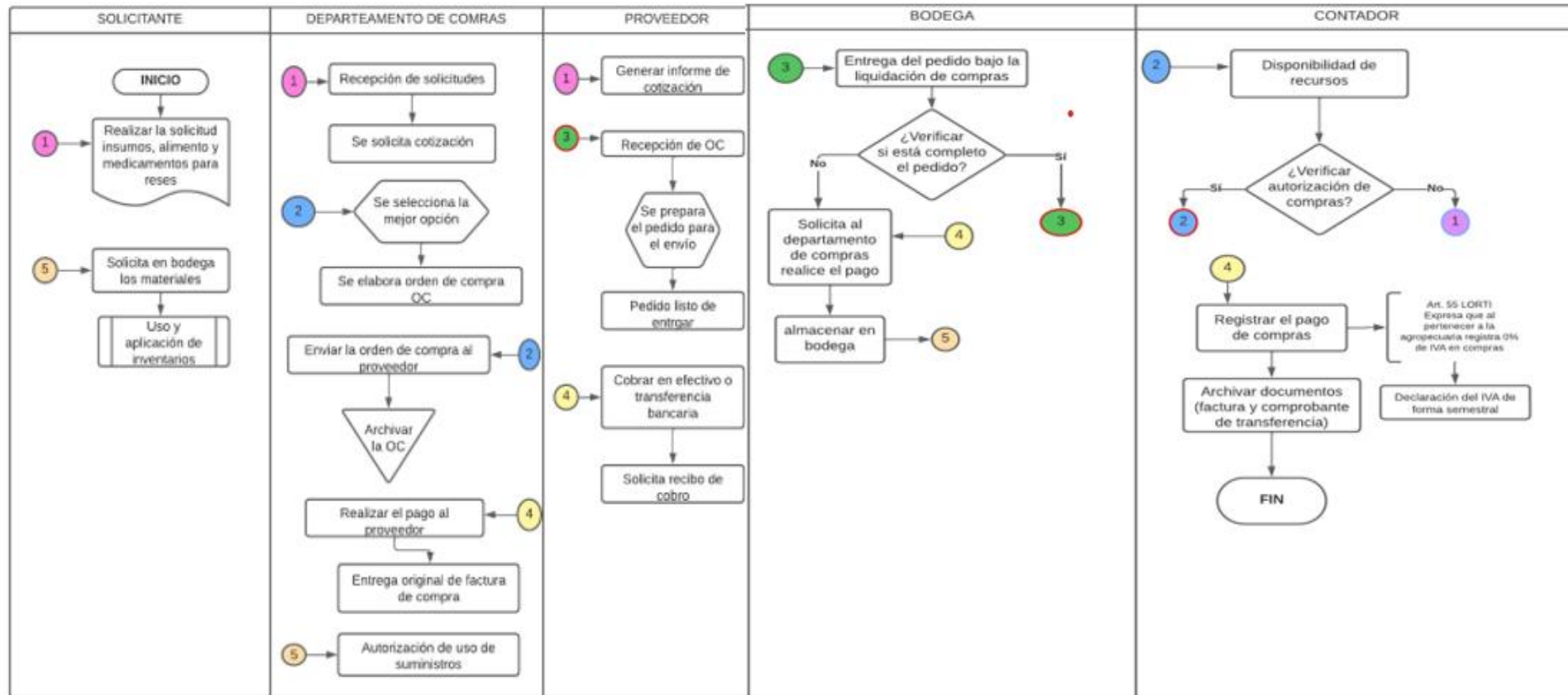
**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

**Tabla 37. Procedimientos de registro de compras**

<b>Procedimientos para el registro de compras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la solicitud de insumos, alimento y medicamentos para reces.</li> <li>• Recepción de solicitudes y cotización de precios al proveedor.</li> <li>• Seleccionar la mejor opción en precios y generar la orden de pago a contabilidad.</li> <li>• Revisión de recursos para realizar la compra y autoriza.</li> <li>• Realizar el pedido al proveedor.</li> <li>• Entrega de pedido y revisión completa del mismo.</li> <li>• Pago en efectivo o transferencia bancaria generar el recibo y factura para los respaldos correspondientes.</li> <li>• Registrar el pago de la compra en el sistema contable.</li> </ul>

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

Gráfico 12. Flujoograma de registro de compras



Elaborado por: Sinchiguano (2023)

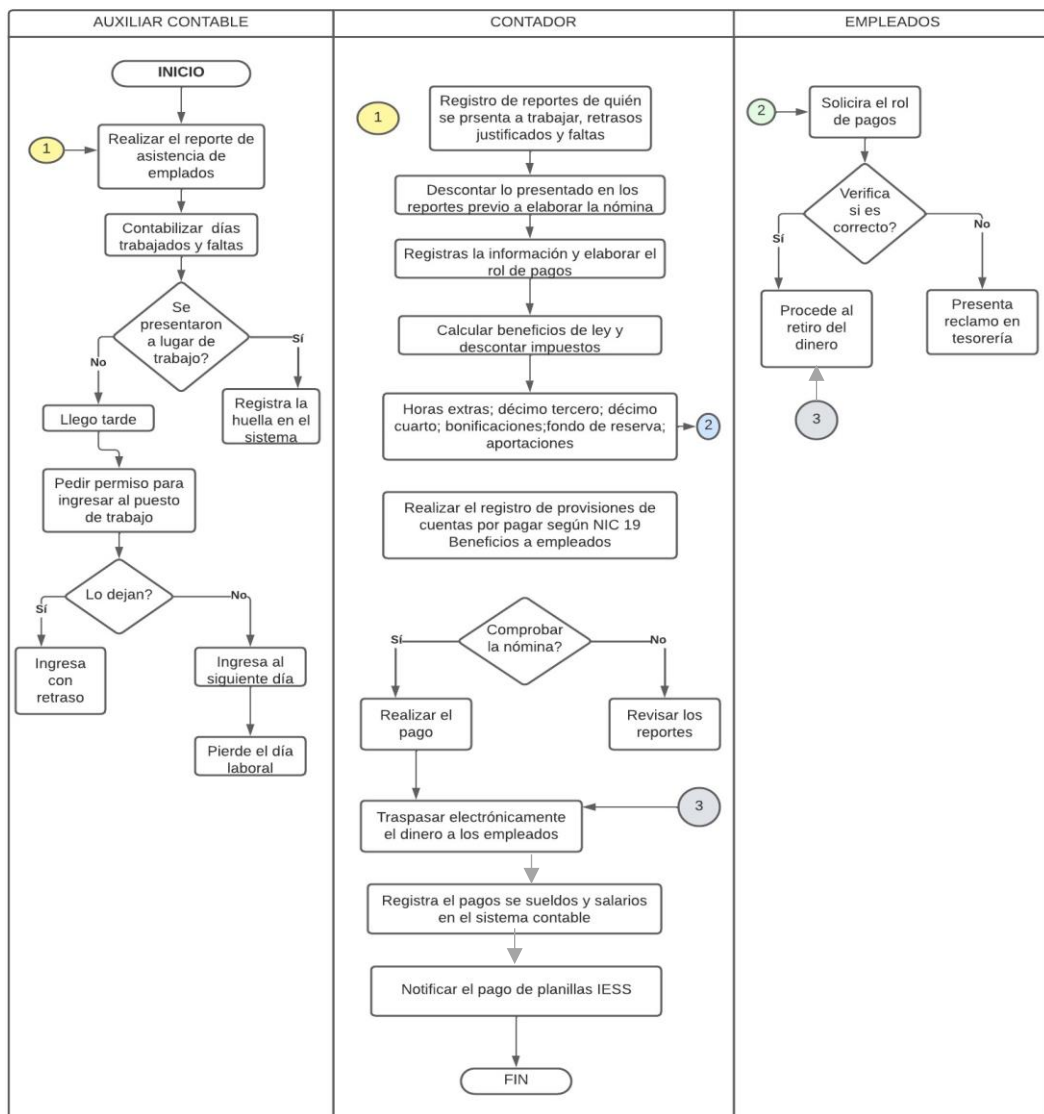
**Tabla 38. Procedimientos de pago a empleados**

**Procedimientos para el registro de pago a empleados**

- Realizar el reporte de asistencia de empleados para contabilizar la asistencia de los mismos.
- Registrar días trabajados, atrasos justificados y faltas para proceder al descuento correspondiente.
- Generar la información y elaboración del rol de pagos.
- Solicitar que se le entregue el rol de pagos a empleados para reclamos o desacuerdos en el salario.
- Realizar la transferencia bancaria a las cuentas correspondientes a cada empleado.
- Registrar el pago de sueldos y salarios en el sistema contable.

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

**Gráfico 13. Flujo de pago a empleados**



Elaborado por: Sinchiguano (2023)

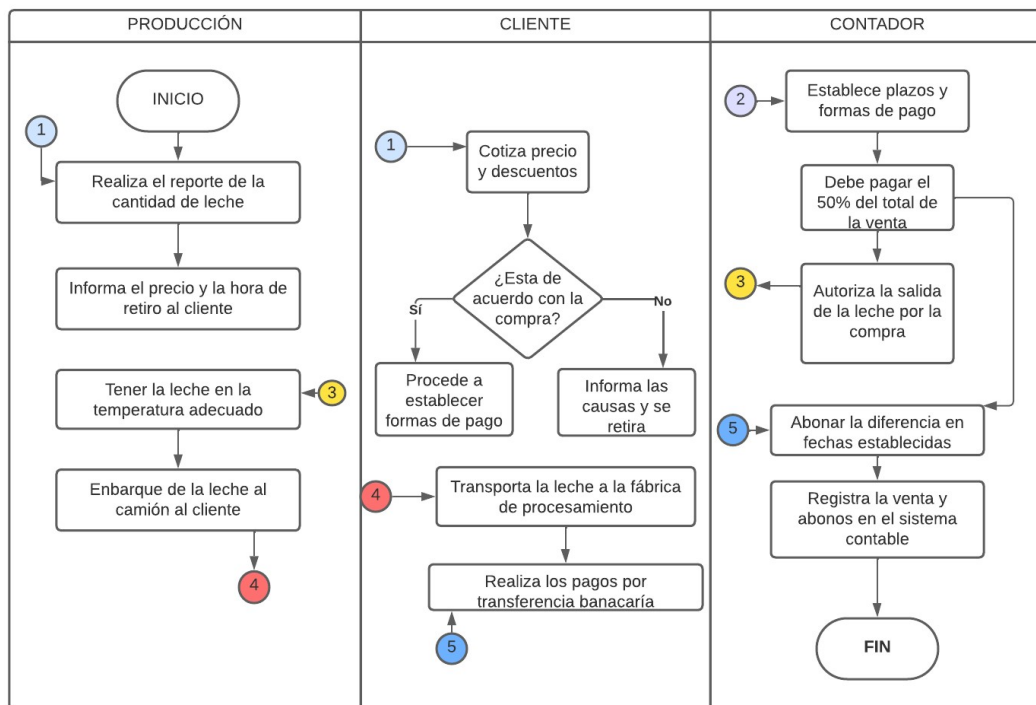


**Tabla 39. Procedimientos de ventas**

<b>Procedimientos para el registro de ventas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el reporte la cantidad de leche diaria.</li> <li>• Establecer precios con el cliente.</li> <li>• Establecer plazos y forma de pago.</li> <li>• Realizar cobro del 50% de total a pagar por el cliente.</li> <li>• Autorizar en producción la salida de la leche.</li> <li>• Realizar el embarque al tanque de leche del cliente.</li> <li>• Salida de cliente con dirección a la fábrica de procesamiento.</li> <li>• Realizar los abonos pendientes en los plazos establecidos.</li> <li>• Registrar la venta y abonos en el sistema contable.</li> </ul>

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

**Gráfico 14. Flujo de registro de ventas**



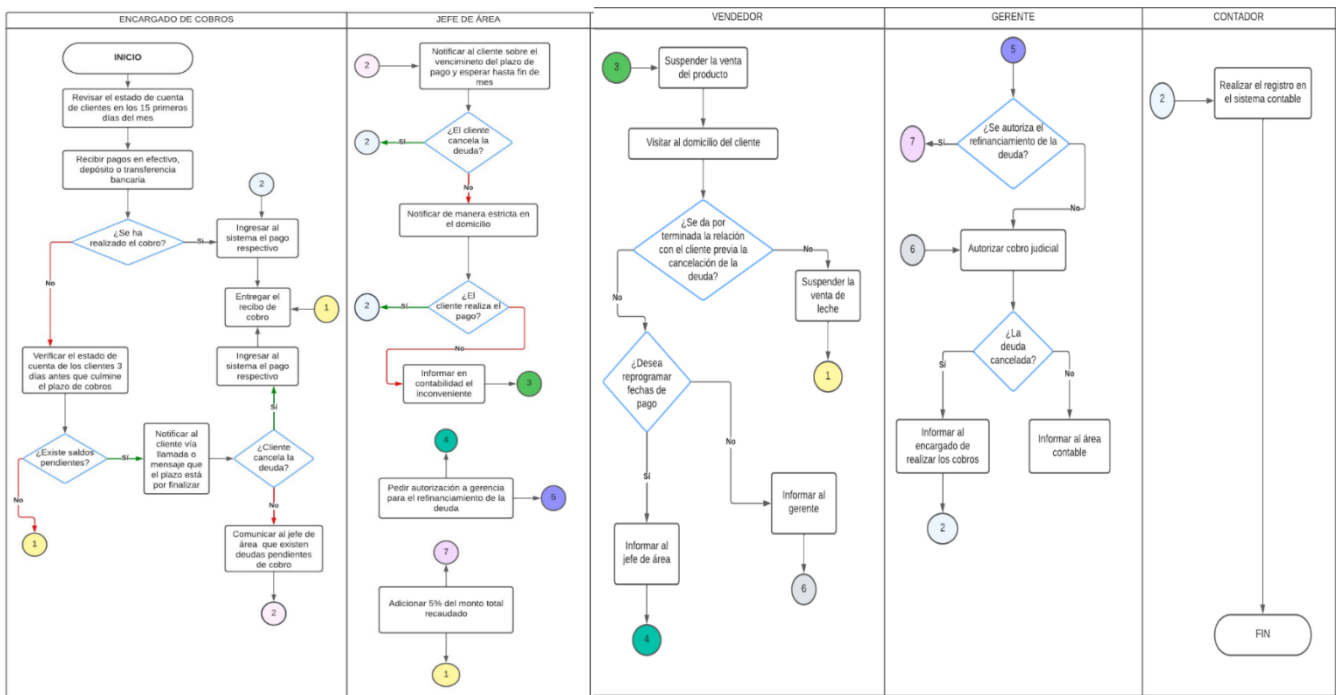
**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

**Tabla 40. Procedimientos de cobranzas**

Procedimientos para el proceso de cobranzas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el estado de cuentas de clientes los primeros 15 días de cada mes.</li> <li>• Verificar si se efectivizó el pago dentro del plazo establecido en sus diferentes formas de pago ya sea efectivo, depósito o transferencia bancaria a la cuenta de la empresa.</li> <li>• Si el pago se realiza en efectivo directamente en la empresa se entregará la respectiva documentación (recibo).</li> <li>• Si el pago se realiza por depósito o transferencia bancaria se deberá verificar con el estado de cuenta y a la vez solicitar al cliente envíe el comprobante por medio del correo electrónico o WhatsApp.</li> <li>• Verificar el depósito o transferencia bancaria para el registro en el sistema contable.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento del plazo de 15 días para el cobro de leche.</li> <li>• Se informará al cliente que el plazo de pago está por terminar por medio de una llamada telefónica o mensaje de texto WhatsApp.</li> <li>• En caso de incumplimiento del plazo se procederá a notificar el vencimiento del pago y se exigirá de manera inmediata ser cancelada la deuda.</li> <li>• Si al siguiente mes se reitera el caso de incumplimiento se suspenderá la venta al cliente.</li> <li>• La gerencia deberá autorizar ajustes en caso de hallar errores contables.</li> </ul>

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

**Gráfico 15. Flujo de cobranzas**



Elaborado por: Sinchiguano (2023)

## Políticas y procedimientos del departamento operativo

**Tabla 41. Política y procedimiento operativo**

<b>Políticas y procedimientos de la producción</b>
<b><i>Introducción</i></b>
<p>El manual de políticas y procedimientos operativas es considerado el cuerpo de la empresa debido que es la actividad a la que se dedica la empresa Agroumbria SAS. Se describe políticas y procedimientos para un mejor manejo en las áreas de ordeño y crianza ayudando a elevar la eficiencia del personal al realizar las actividades. Este manual se implantó luego de un análisis general de dichas áreas que ayudo a identificar las diferencias ya que trabajan conjuntamente; así, se estableció las políticas de mejoramiento para llegar a la misma meta establecida por la junta directiva.</p>
<b><i>Objetivos</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el adecuado desenvolvimiento de las áreas de ordeño y crianza.</li> <li>• Asegurar la eficiencia y eficacia de las operaciones operativas de cada una de las áreas y así incrementar el rendimiento operacional de la empresa</li> </ul>
<b><i>Alcance</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de ordeño y crianza</li> </ul>
<b><i>Responsables</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de producción de leche</li> <li>• Ordeñadores</li> </ul>
<b><i>Políticas generales</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar trimestralmente al personal designado en el ordeño.</li> <li>• Establecer responsabilidades claras en cada una de las áreas.</li> <li>• Comunicar las sanciones en caso de causar perdida de leche por falta de profesionalismo.</li> <li>• Se establecerá un descuento del 5% del salario básico en base a las sanciones.</li> <li>• Utilizar una vestimenta adecuada para el ingreso a la sala de ordeño.</li> <li>• Evitar el contacto directo con la leche para evitar riesgos.</li> <li>• Mantener la higiene en el transcurso del ordeño.</li> <li>• Esterilizar el equipo de ordeño cada que utiliza una vaca.</li> <li>• Verificar la cantidad que marca el sistema con la regla metálica.</li> <li>• Reportar al área contable la cantidad de leche obtenida diariamente para su respectivo registro en el sistema contable.</li> <li>• Capacitar trimestralmente al personal encargado del cuidado de las crías (terneras).</li> <li>• Procurar que todos los establos de las vacas estén limpios y secos.</li> <li>• Supervisar el contacto que tiene el ganadero con las crías (terneras) para evitar maltrato animal.</li> <li>• Priorizar el bienestar y cuidado de las crías (terneras).</li> <li>• En caso de enfermedad de las vacas, deberá ser curadas de inmediato para evitar la sanción antes mencionada.</li> </ul>

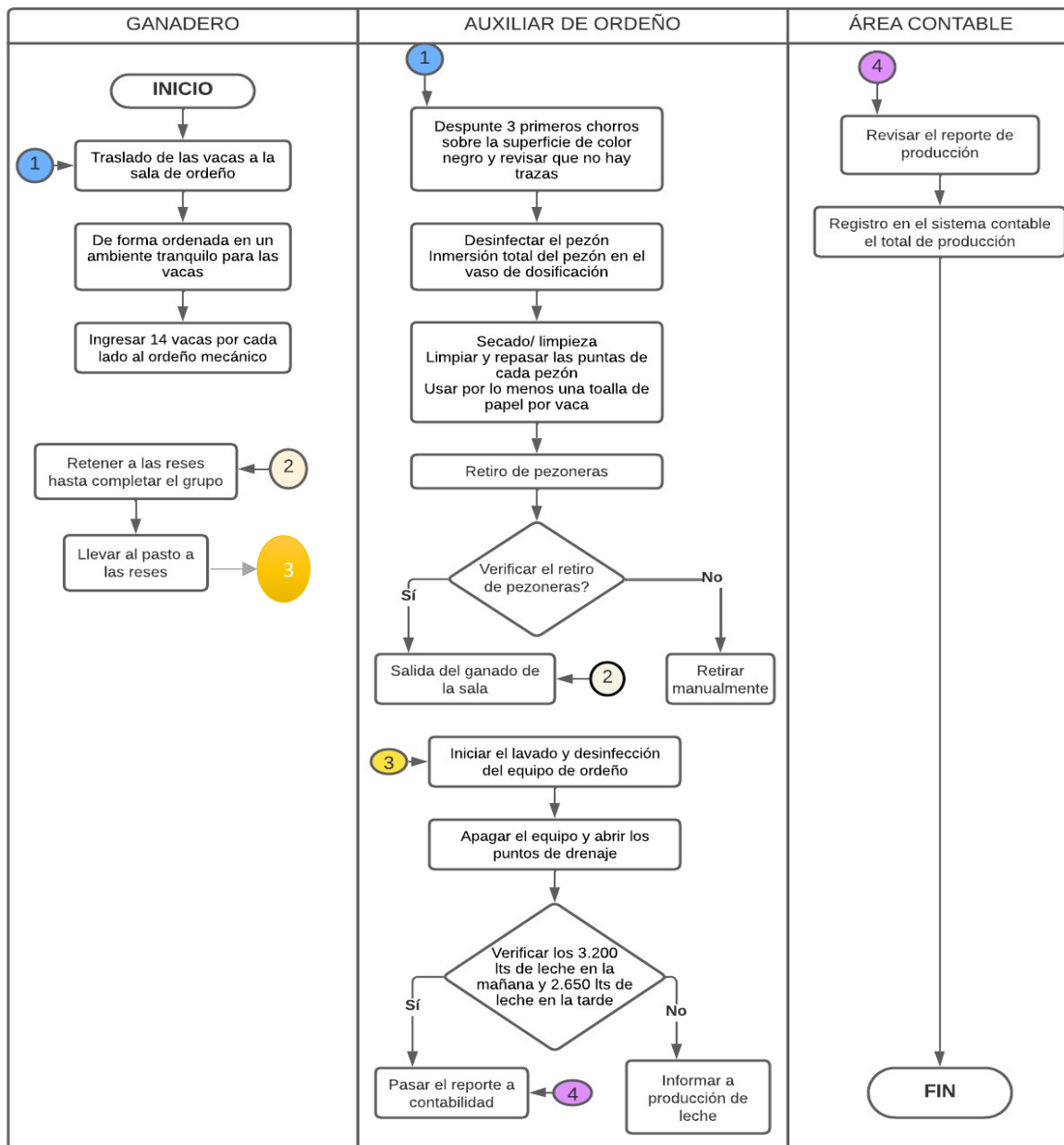
- Se deberá alimentar correctamente a las vacas con el fin de tener un resultado positivo de crecimiento.
- Realizar la limpieza del silo por lo menos 3 veces al año.
- Instalar cámaras de video en las áreas que descansan las reses para una mejor vigilancia tanto del ganado como del personal a cargo.

### ***Procedimientos para la producción de leche***

- Seleccionar el rejo para el ordeño.
- Trasladar el grupo de vacas a la sala de ordeño.
- Ingresar 14 vacas por cada lado al ordeño mecánico.
- Realizar el despunte (los 3 primeros chorros sobre la superficie negra)
- Aplicar un desinfectante en los pezones.
- Limpiar y secar con una toalla, utilizar una por vaca.
- Verificar si no hay entradas de aire en las pezoneras para evitar desperdicios.
- Retirar las pezoneras con cuidado
- Iniciar el lavado y desinfección del equipo de ordeño.
- Apagar el equipo y abrir los puntos de drenaje.
- Verificar si la pantalla del termómetro del tanque está enfriando y agitando la leche correctamente.
- Generar un reporte de la cantidad de leche al área contable.
- El área contable deberá hacer el registro de la leche en el sistema contable.
- El área contable notificará a gerencia el incremento o disminución de la leche diariamente.

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

**Gráfico 16. Flujograma de producción de leche**



Elaborado por: Sinchiguano (2023)

**Tabla 42. Procedimientos de crianza de terneras**

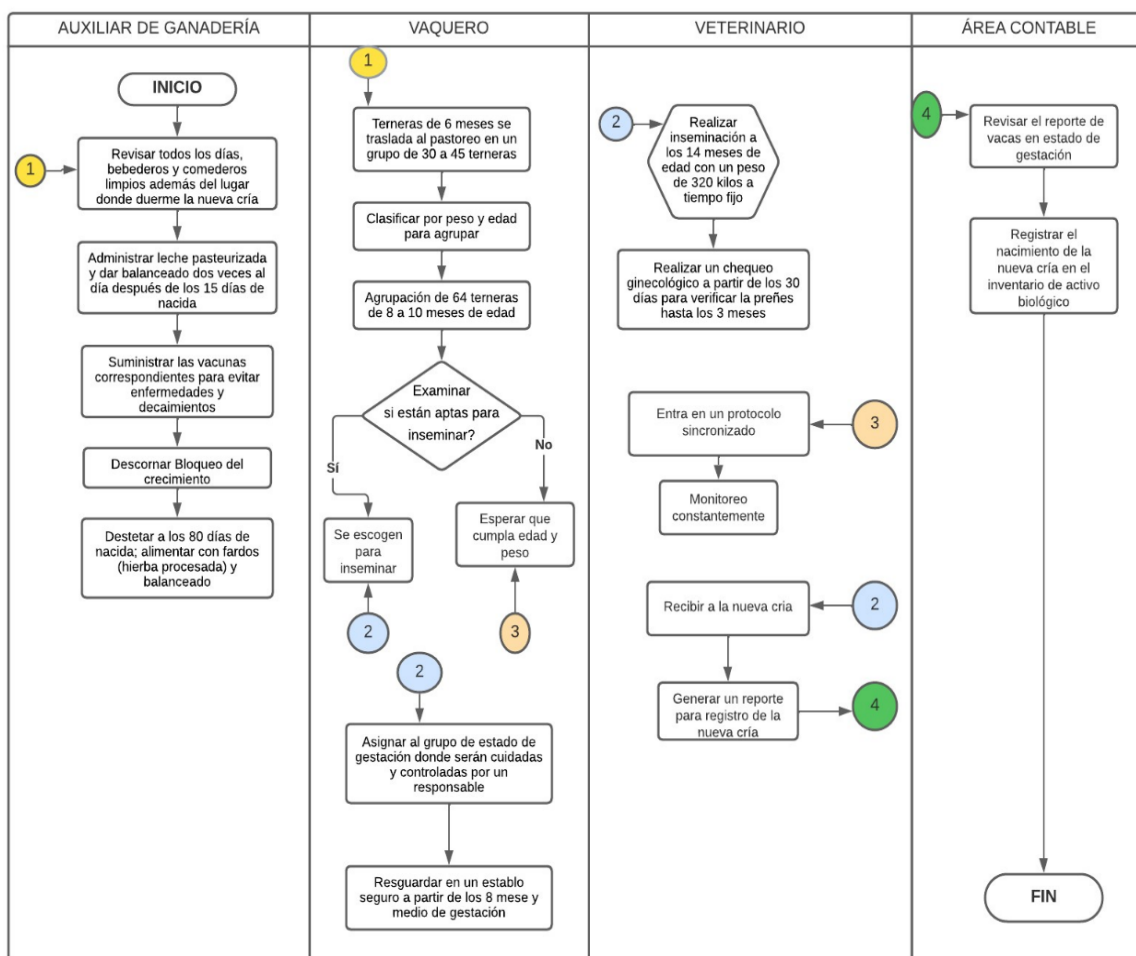
<b>Procedimientos de crianza de terneras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espera de la nueva cría.</li> <li>• Mantener los bebederos y comederos limpios, además del lugar donde va a dormir.</li> <li>• Suministrar la leche con el debido procesamiento (calostro).</li> <li>• Vigilar la alimentación de balanceado por lo menos 2 veces al día.</li> <li>• Aplicar las vacunas adecuadas para evitar enfermedades y decaimiento de la cría.</li> </ul>

- Realizar la descornado que es el bloqueo del crecimiento del cacho a partir de los 45 días de nacida.
- Al pasar los 80 días de nacida se procede al cambio de alimentación e incremento del mismo y las vacunas correspondientes.
- Trasladar al pasto al cumplir 6 meses de edad a un grupo de 30 a 35 terneras de la misma edad.
- Incrementar el balanceado, pasto y agua para un mejor crecimiento.
- Agrupar vaconas de 8 a 10 meses para un total de 64 vaconas.
- Identificar las vaconas que completaron 12 meses para ser examinadas a una posible inseminación
- Revisión por el médico veterinario a las vaconas que están en condiciones de ser madre.
- Al completar 14 meses y cumplir un peso de 320 kilos se realiza la inseminación a tiempo fijo.
- Realizar un chequeo ginecológico a partir de los 30 días hasta los 3 meses para verificar la preñes.
- Ubicar a la vacona en el grupo de gestación para ser cuidada y controlada.
- Al cumplir 8 meses y medio la vacona será resguardada en un establo seguro, limpio y seco para la espera de la nueva cría. Además del acompañamiento del médico veterinario quien será responsable de la seguridad tanto de la madre como de la cría.

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)



**Gráfico 17. Flujograma de crianza de terneras**



**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Es primordial mantener una buena comunicación con todos los empleados que operan dentro de la organización para cumplir la consecución de los objetivos que cada departamento. También facilitar el desarrollo de las actividades cumpliendo con responsabilidad cada una de ellas. Es importante transmitir información valida y relevante con mucho cuidado profesional. Además, de mantener discreción con la información con agentes externos como proveedores y clientes.

## Propuesta

Determinar líneas de comunicación mediante una matriz donde se detalle la intervención de los empleados correspondientes a los puestos de trabajo para una mejor comunicación entre sí.

## Matriz de comunicación para los departamentos

**Tabla 43. Matriz de comunicación para presidencia**

<i>Matriz de comunicación para presidencia</i>					
<i>Mensaje</i>	<i>Emisor</i>	<i>Medio</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Receptor</i>	<i>Respuesta</i>
<i>¿Qué se comunica?</i>	<i>¿Quién comunica?</i>	<i>¿Cómo lo comunica?</i>	<i>¿Cuándo lo comunica?</i>	<i>¿A quién lo comunica?</i>	<i>¿Cómo se retroalimenta?</i>
Dispone una junta con los directivos	Presidente	Personalmente	Tres días antes de la fecha fijada	Asistente administrativo	Se comunica a los directivos para hablar de temas de interés.
Presentar la planificación estratégica	Presidente	Personalmente	Lunes a las 8:00 am	Asistente administrativo	Se organiza la junta para la presentación
Comunicar la junta para reportes	Asistente administrativo	Envía correo electrónico	Cinco días antes de la fecha fijada	Jefe administrativo Contador Jefe de producción /operativo	Se discute sobre los reportes semanales

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

**Tabla 44. Matriz de comunicación para gerencia**

<i>Matriz de comunicación para gerencia</i>					
<i>Mensaje</i>	<i>Emisor</i>	<i>Medio</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Receptor</i>	<i>Respuesta</i>
<i>¿Qué se comunica?</i>	<i>¿Quién comunica?</i>	<i>¿Cómo lo comunica?</i>	<i>¿Cuándo lo comunica?</i>	<i>¿A quién lo comunica?</i>	<i>¿Cómo se retroalimenta?</i>
Organizar reunión con los jefes administrativo	Gerente	Envía correo electrónico	Tres días antes de la fecha fijada	Jefe de administración Jefe de producción /productivo	Se comunica a los directivos sobre la junta
Comunica los objetivos administrativos	Gerente	Presenta en una reunión	Los días lunes	Al personal administrativo y operativo	Se socializa los objetivos para todos
Evaluación de desempeño del personal	Gerente	Envía correo electrónico	Días sorpresivos	Jefe de administración Jefe de producción /productivo	Identificación de deficiencia y busca soluciones
Capacitaciones para el personal	Gerente	Envía correo electrónico	Cada 15 días	Jefe de administración Jefe de producción /productivo	Capacitar y evitar falta de profesionalismo
Solicita una junta con el personal contable	Gerente	Personalmente	Inicios de cada mes	Contadora Auxiliar contable	Revisión del estado financiero
Propuesta de nuevos proyectos	Gerente	Personalmente	Cada tres meses	Jefe de administración	Innovar e incrementar el crecimiento de la empresa



				Jefe de producción /productivo	
--	--	--	--	--------------------------------	--

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

**Tabla 45.** Matriz de comunicación para el departamento administrativo-contable

<i>Matriz de comunicación para el departamento administrativo-contable</i>					
<i>Mensaje</i>	<i>Emisor</i>	<i>Medio</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Receptor</i>	<i>Respuesta</i>
<i>¿Qué se comunica?</i>	<i>¿Quién comunica?</i>	<i>¿Cómo lo comunica?</i>	<i>¿Cuándo lo comunica?</i>	<i>¿A quién lo comunica?</i>	<i>¿Cómo se retroalimenta?</i>
Cierre de cuentas y módulos contables	Auxiliar contable	Personalmente	El último día del mes	Contadora	Realizar el cierre de cuenta por finalizar el mes
Correcciones a cuentas contables	Contadora	Envía correo electrónico	Inicio del mes	Auxiliar contable	Ajustar las cuentas contables
Presentación de estados financieros	Contadora	Envía correo electrónico	El día cuatro del mes	Gerente	Revisión de los estados financieros
Pagos a proveedores	Auxiliar contable	Personalmente	Cuando se recibe los productos solicitados	Contadora	Pago de deudas pendientes
Facturas de cobro a clientes	Auxiliar contable	Personalmente	Después de 5 días de llevar el producto	Contadora	Cobro a clientes por ventas
Disposiciones generales	Contadora	personalmente	Inicios de cada mes	Auxiliar contable y su equipo de trabajo	Promover la eficiencia del equipo

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

**Tabla 46.** Matriz de comunicación para el departamento operativo-producción

<i>Matriz de comunicación para el departamento operativo-producción</i>					
<i>Mensaje</i>	<i>Emisor</i>	<i>Medio</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Receptor</i>	<i>Respuesta</i>
<i>¿Qué se comunica?</i>	<i>¿Quién comunica?</i>	<i>¿Cómo lo comunica?</i>	<i>¿Cuándo lo comunica?</i>	<i>¿A quién lo comunica?</i>	<i>¿Cómo se retroalimenta?</i>
Planificación de producción	Jefe de producción	Envía correo electrónico	Inicios del mes	Gerente	Presenta la planificación
Revisa la producción semanal	Gerente	Envía correo electrónico	Los viernes en la mañana	Jefe de producción	Ordenar la producción
Solicita reportes de producción	Contadora	Envía correo electrónico	Cada 15 días	Jefe de producción	Registrar al sistema contable los reportes
Mantenimiento de la maquinaria	Jefe de producción	Envía correo electrónico	Cuando sea necesario	Gerente Contadora	Cuidado y mantenimiento de maquinaria

Evaluar desempeño del personal	Jefe de producción	Personalmente	Cada fin de mes	Equipo de trabajo del área	Desempeño del personal
Entrego de la producción lechera	Jefe de producción	Personalmente	Al terminar la producción	Chofer	Transporte la leche al cliente

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

### **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

Este componente se encarga de la supervisión y monitoreo tanto al funcionamiento de las instalaciones como para el personal de trabajo en los diferentes departamentos de la entidad. Mediante el control interno se puede garantizar el cumplimiento de los objetivos, además se verifica el rendimiento de cada trabajador.

## **Matriz de verificación**

Esta matriz es diseñada para cada departamento basado en las necesidades que requiere la empresa en cuanto al diagnóstico que se realizó; el gerente y jefes de áreas son los encargados de aplicar al personal.

#### ***Departamento administrativo***

Se detalla las preguntas en base a la administración de la empresa con la finalidad de ayudar al cumplimiento de los objetivos mediante una lista de verificación. Por lo tanto, tiene un total de 28 preguntas; como se observa en la siguiente tabla **47**.

**Tabla 47.** Área de administración

<b>CHECK LIST DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>				
<b>Área: gerencia y administración</b>				
<b>Objetivo:</b> Conocer e identificar los riesgos y vulnerabilidades en esta área.				
No.	Aspectos para verificar	SI	NO	Observaciones
1	¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos que establece la entidad?			
2	¿Se realiza actividades de convivencia entre el personal con el fin de armonía laboral?			
3	¿En el área expresa mediante normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones en el área?			

4	¿En el área existe un manual actualizado y acorde a la estructura organizacional autorizada?			
5	¿El jefe de área dispone y promueve la observancia de las Normas de Control Interno para la organización?			
6	¿Los perfiles y descripciones de los puestos están determinados y ordenados con las funciones de la unidad administrativa?			
7	¿Se inicia una sabiduría de administración de riesgo a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?			
8	¿Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa son difundidos entre su personal?			
9	¿Los principales proyectos y procesos refieren con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?			
10	¿Los principales proyectos y procesos describen con planes de contingencia?			
11	¿Ejecuta y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?			
12	¿Las Matrices de Administración de Riesgo, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de los principales proyectos y procesos de la unidad administrativa están actualizados?			
13	¿El manual de organización está actualizado y pertenece con la estructura organizacional autorizada?			
14	¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos?			
15	¿Las principales funciones del área administrativa están soportados en sistemas de información?			
16	¿El programa de trabajo y los indicadores es accesible para el personal?			
17	¿El área de administración se encarga de documentar el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión?			
18	¿Se cuenta con la implementación de controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal?			
19	¿Se ejecuta una evaluación efectividad de las actividades de control implementadas?			
20	¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) en el área administrativa están bajo seguridad apropiada?			
21	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?			
22	¿En esta área existe cumplimiento de los principios Institucionales de Seguridad de la Información?			
23	¿Los sistemas de información implementados afirman la competitividad, oportunidad, claridad, conformidad, facilidad, lucidez, integridad e libertad de la información?			
24	¿Las fuentes de comunicación e información establecidas admiten recibir retroalimentación del personal respecto del progreso del programa de trabajo, las metas y objetivos?			

25	¿Las fuentes de comunicación e información determinadas acceden la atención de exigencias de usuarios externos?			
26	¿Se está pendiente de aplicar control interno en esta área?			
27	¿Se comunica de inmediato a un supervisor al existir deficiencia de comunicación entre áreas?			
28	¿Se registra las sugerencias y recomendaciones externas e internas para beneficio de la entidad?			

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

Se detalla una lista de verificación para el área contable ya que se encuentra dentro de la administración; busca el cumplimiento de las actividades contables e identificar posibles deficiencias dentro de la misma. a continuación, se presenta la siguiente tabla **48**.

**Tabla 48. Área de contabilidad**

<b>CHECK LIST ÁREA DE CONTABILIDAD</b>				
<b>Área de contabilidad</b>				
<b>Objetivo:</b> Conocer e identificar los riesgos y vulnerabilidades en esta área.				
No.	Aspectos para verificar	SI	NO	Observaciones
1	¿Existe interés por parte de administración trabajar conjuntamente con el área contable?			
2	¿Los directivos direccionan origina componentes efectivos para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno del área contable?			
3	¿Existen normas y procedimientos para cada actividad realizada en el área contable?			
4	¿El área contable posee políticas administrativas bien definidas?			
5	¿Se elabora programas de capacitación para el personal contable?			
6	¿Se evalúa el desenvolvimiento de cada empleado?			
7	¿Hay preocupación por parte del área administrativa en cuanto a la información contable?			
8	¿Existe una variación de utilidad durante todo el año?			
9	¿Se especifica normas de cumplimiento para el área contable?			
10	¿Existe evidencia de documentos contables de años anteriores?			
11	¿Se establece proceso y procedimientos para realizar las operaciones acordes al área contable?			
12	¿El área contable posee herramientas para la evaluación de riesgos?			
13	¿Se evalúa el nivel de riesgo en el que se encuentra la información contable dentro de la entidad?			
14	¿Cuándo existe un sobrante de leche afecta a las ganancias?			
15	¿Se planifica una guía para evitar riesgos con la información contable?			
16	¿El área contable cuenta con un sistema computarizado para el registro de sus operaciones?			

17	¿Se realiza el informe contable para revisión del superior de manera inmediata?			
18	¿Existe claves de protección al acceso a la información en el equipo?			
19	¿El área contable verifica la documentación de clientes, proveedores y empleados en el sistema contable?			
20	¿Los clientes o terceras personas le aplican la retención en la fuente del impuesto a la renta?			
21	¿Existen planes de trabajo correctivo para las anomalías enfrentadas y estas son entendidas por momentos?			
22	¿Existe buena comunicación con el área de administración?			
23	¿La información es de manera transparente, sólida, completada y con razonamientos de calidad en el área contable para la toma de decisiones?			
24	¿La información resumida del área contable está emparentada al cumplimiento con las metas y objetivos de la entidad?			
25	¿Se designa al personal contable la información necesaria para cumplir sus responsabilidades?			
26	¿Usted tiene conocimiento del art. 55 de LA Ley de Régimen Tributario del Impuesto a la Renta?			
27	¿Se han designado responsables para establecer y hacer seguimiento al cumplimiento a los objetivos?			
28	¿Existe un responsable de supervisión de cumplimiento de las funciones en el área?			
29	¿Se controla el nivel de información transmitida entre áreas?			
30	¿La gerencia reconoce propuestas del personal para el progreso en las operaciones del área contable?			

Elaborado por: Sinchiguano (2023)

Se define una lista de verificación para el área de producción de leche de manera que sea más efectiva la eficiencia del equipo de trabajo. Así, se muestra en la tabla 49.

**Tabla 49.** Área de ordeño de leche

CHECK LIST DE PRODUCCIÓN DE LECHE				
Área: Ordeño de leche				
Objetivo: Conocer e identificar los riesgos y vulnerabilidades en esta área.				
No.	Aspectos para verificar	SI	NO	Observaciones
1	¿Existe organización para el ingreso al ordeño mecánico?			
2	¿Existen sanciones para los responsables del ordeño en caso de dañar el equipo?			
3	¿Existen sanciones para los responsables en caso de muerte de terneras a los tres días de nacidas?			
4	¿El área de ordeño cuenta con la señalética de seguridad?			

5	¿La sustracción de leche se dirige a un recipiente resistente que evite el riesgo del ingreso de fisuras?			
6	¿Existe extintores en el área de ordeño?			
7	¿El personal cuenta con vestimenta de protección?			
8	¿La producción de leche está codificada según el sistema contable de la empresa?			
9	¿El tanque que almacena el balanceado para las vacas es lavado con frecuencia?			
10	¿El personal tiene conocimiento para manejar la máquina de ordeño?			
11	¿El personal informa al gerente en caso de paralización del ordeño por daño de la maquinaria?			
12	¿Hay una persona que supervise el área de ordeño?			
13	¿Existe cámaras de vigilancia que permite monitorear las actividades del personal?			
14	¿En estos últimos 5 meses el personal de sanidad ha visitado la empresa?			

**Fuente:** Sinchiguano (2023)

Se define una lista de verificación para el área de crianza de terneras de manera que sea más efectivo la eficiencia del equipo de trabajo. Además, de cumplir con el protocolo de cuidado animal; así, se muestra en la tabla 50.

**Tabla 50.** Área de crianza de terneras

CHECK LIST DE CRIANZA				
Área: Crianza de reses				
Objetivo: Conocer e identificar los riesgos y vulnerabilidades en esta área.				
No.	Aspectos para verificar	SI	NO	Observaciones
1	¿El área donde se encuentran las crías es adecuado para simular su hábitat?			
2	¿El área donde viven las crías se mantiene limpia y seca?			
3	¿Se realiza conteo físico de las vacas ordeñadas?			
4	¿Se realiza el registro de las crías recién nacidas?			
5	¿El personal informa rápidamente al jefe de ganadería en caso de muerte de las crías?			
6	¿Existe supervisión al momento de administrar algún medicamento a las crías?			
7	¿Existe un sistema de control para evitar la muerte de las crías?			
8	¿Los veterinarios curan de inmediato a las vacas enfermas?			
9	¿La empresa cuenta con un jefe de ganadería para direccionar las reses al ordeño?			
10	¿Haya un responsable de suministrar el balanceado para las vacas?			

**Elaborado por:** Sinchiguano (2023)

## CÁPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- Al diagnosticar la situación actual de la empresa Agroumbría SAS, se identifica el desinterés del cumplimiento de los objetivos misionales. Sin embargo, en la entrevista realizada a dos profesionales claves en el funcionamiento y organización de la misma; no actúa y ni prioriza las acciones y actividades al cumplimiento. Además, se identifican los principales riesgos mediante el cuestionario de control interno COSO, se evidencia la falta de control en el entorno en cuanto a las funciones y responsabilidades al personal. La administración no toma la debida importancia a los riesgos que se presenta en la entidad; así como también la falta de supervisión al personal al momento de realizar las actividades designadas; esto demuestra la ineficiencia de los trabajadores y perjudica el crecimiento de la organización.
- En base al diagnóstico y cuestionario aplicado del control interno fue posible el diseño de un sistema de control interno para la empresa Agroumbría SAS. Para el componente de ambiente de control se establece un manual de funciones donde se especifica el perfil y las funciones del profesional que es apto para el puesto de trabajo. Así, para el componente de evaluación de riesgos se elabora una matriz de riesgos que se identifica por medio de una semaforización dependiendo el nivel de probabilidad e impacto a la empresa.

También, con el componente de actividades de control donde se establece las políticas y procedimientos para cada departamento de la entidad. Así mismo, el componente de información y comunicación se elaboran canales de comunicación de manera que facilita la comunicación e identifica las líneas correctas de información entre los departamentos. Finalmente, se diseña diferentes listas de verificación para cada departamento con el fin de evaluar al personal el desempeño y cumplimiento de las funciones; deben ser aplicadas por el gerente o jefe de departamento.

## 4. 2 Recomendaciones

- Se recomienda establecer y dar a conocer las metas y objetivos al personal que se encaminen en una sola dirección. Hacer un seguimiento trimestral de cumplimiento de las metas y objetivos como también de la misión, visión y valores éticos de modo que se pueda identificar las debilidades que pueden ocurrir en la organización. Además, en cuanto a la eficiencia de los empleados se debería supervisar el cumplimiento de las actividades asignadas. Por otro lado, la entidad debería crear un plan de incentivos (que no necesariamente tiene que ser económico) a los empleados destacados con el fin de promover un mejor desenvolvimiento en las áreas que corresponde; y así tener mejores resultados de eficiencia en cada uno de ellos.
- Se recomienda implementar el sistema de control interno a la empresa Agroumbría SAS, para cada departamento o por lo menos tener un escrito general de políticas y procedimientos avalado por la junta directiva. El manual de políticas y procedimientos administrativos debe ser compartido para todo el personal que conforma la entidad; no sólo para los administrativos. Dicho manual debe ser accesible de manera virtual o de forma física, para una mejor comprensión del mismo. Por otro lado, se sugiere hacer uso del diseño del sistema de control interno planteado en base a la información que se obtuvo en este proyecto integrador.
- Se propone que gerencia realice evaluaciones de control para verificar el desempeño y cumplimiento de las funciones otorgadas por los superiores. De modo que se identifique las razones que detiene el crecimiento de la empresa.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, Z. (2008). *Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa*.
- Aguilar, D. (2009). *Biblioteca files*. Obtenido de Biblioteca files: <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/4e84df8d1c32a5d3cb181d154404ae6a.pdf>
- Aguirre, A., & Armenta, E. (17 de Enero de 2012). La importancia del control interno de la pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 1-17.
- Albán, Vizcaino, G., & Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *Revista UTCiencia*, 140-149.
- Almenaba, Y., & Ruiz, S. (2017). Importancia del sistema de control interno en la Educación Superior del Ecuador. *Revista Cuatrimestral "Conceta Libertad"*, 11-20.
- Álvarez, M., & Durán, J. (09 de diciembre de 2011). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas publicas*. Obtenido de [http://www.eclac.org/comercio/publicaciones/xml/8/38988/Manual\\_Micro\\_Pequenha\\_Mediana\\_Empresa\\_TIC\\_politicas\\_publicas.pdf](http://www.eclac.org/comercio/publicaciones/xml/8/38988/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_TIC_politicas_publicas.pdf)
- Andrade, C. (18 de Abril de 2023). Evolución y estado de la empresa agroumbria SAS. (R. Sinchiguano, Entrevistador)
- Auditool. (25 de Marzo de 2015). Obtenido de Auditool: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/supervision-del-sistema-de-control-interno-monitoreo-principio-16-de-coso-iii>
- Auditool. (31 de Mayo de 2016). Obtenido de Auditool: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/diecisiete-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Berbey, E., Valencia, M., & Charres, H. (2018). El control previo y posterior de la contraloría general de la Republica. *Revista Saberes APUDEP*, 45-52.
- Bravo, L., Torruco, U., & Martínez, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista Investigación en educación médica*, 162-167.
- Calle, G., Narváez, C. I., & Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 429-465.
- Chafla, J., Sánchez, M., Carrillo, E., Solís, V., & Sánchez, R. (2019). La aplicación del control interno en las organizaciones de sector no financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador. *Ciencia Digital*, 464-480.
- Contraloría general de Estado. (14 de diciembre de 2014). *Lexis*. Obtenido de Lexis: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi9zNPao0j-AhVKQzABHZyaAjpgQFnoECAoQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.oas.org%2Fjuridico%2FPDFs%2Fmesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf&usq=AOvVaw1bossmQeHol-StJRF5-t1](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi9zNPao0j-AhVKQzABHZyaAjpgQFnoECAoQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.oas.org%2Fjuridico%2FPDFs%2Fmesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf&usq=AOvVaw1bossmQeHol-StJRF5-t1)
- Crespo, A. (21 de julio de 2016). *Repositorio Digital PUCESE*. Obtenido de Repositorio Digital PUCESE: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwipgdCrZ6AAxVImGoFHVTtoA7IQFnoECBsQAQ&url=https%3A%2F%2Frepositorio.pucese.edu.ec%2Fhandle%2F1234>

- 56789%2F8%2Fsimple-search%3Ffilterquery%3D-  
%2BACTIVIDAD%2BGANADERA%252
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional (10a.ed)*. Australia: Cengage Learning.
- Fonseca, L. (2011). *Sistema de control interno para las organizaciones*. Lima: Instituto de Accountability y control.
- García, T. (Marzo de 2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. *Centro Universitario Santa Ana*, 1-41. Obtenido de Etapas del Proceso Investigador: INSTRUMENTACIÓN: [http://www.univsantana.com/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf)
- González, R. (2015). *Qualpro Consulting S.C*. Obtenido de Qualpro Consulting S.C: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjH25uopNj-AhXTtoQIHSmkCUMQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ofstlaxcala.gob.mx%2Fdoc%2Fmaterial%2F27.pdf&usg=AOvVaw0ZW8dRPkL0OaLYKIYCFJ41>
- Grageola, L., Martínez, G., & Guzmán, C. (2020). Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales. *Revista Nacional de Administración*, 10-11.
- Henning, S. (2009). *La larga sombra del ganado : problemas ambientales y opciones* . Roma: Roma:FAO.
- HluppiCiencias Generales* . (30 de septiembre de 2010). Obtenido de HluppiCiencias Generales : <http://controlinternohoy.blogspot.com/2010/09/modelos-de-control-interno.html>
- Huilca, A. (2010). *dspace*. Obtenido de dspace: [http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051\(2\).pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051(2).pdf)
- Isaza, A. (2012). *Control interno y sistemas de gestión de calidad: guía para implementación en empresas públicas y privadas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- ISOTools*. (8 de Marzo de 2018). Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.us/2018/03/08/que-es-un-checklist-y-como-se-debe-utilizar/>
- Jacomino, A. (2011). Evaluación del sistema de control interno en la empresa pecuaria el Tablon. *Revista academinaca de economía con el nuemro Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352*, 149.
- Lefcovich, M. (2004). *Sistema Matricial de Control Interno. Una forma eficaz de prevenir y corregir errores*. Madrid: El Cid Editor.
- López, A., & Cañizares, M. (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago. *Revista Cofin Habana*, 51-72.
- López, O., & Guevara, J. (2015). Control organizacional: una mirada comparativa con el mundo. *Revista Contaduría univverdidad de antioquia*, 175-190.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoria de control interno*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Mendivil, V. (2010). *Elementos de la Auditoria*. México: Cengage Learning Editoes SA.
- Ministerio de Agricultura y Ganaderia . (2021). *Pagina web Ministerio de Agricultura y Ganaderia* . Obtenido de Pagina web Ministerio de Agricultura y Ganaderia : <https://www.agricultura.gob.ec/nuevo-sistema-de-informacion-bovina-optimizara-procesos-en-sector-ganadero/>

- Murgueitio, E. (1999). *Reconvención ambiental y social de la ganadería bovina en Colombia*. Obtenido de Reetes: <https://www.fao.org/3/x3770t/x3770t02.htm>
- Murgueitio, E., & Calle, Z. (4 de diciembre de 2012). *Pharma Sources*. Obtenido de Pharma Sources: <https://www.yumpu.com/es/document/read/5200825/diversidad-biologica-en-sistemas-de-ganaderia-bovina-corporica>
- Okdiario. (27 de Enero de 2019). Obtenido de Okdiario: <https://okdiario.com/curiosidades/conoce-metodo-observacion-directa-3628568>
- Quinaluisa, N., Ponce, V., & Muñoz, S. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 268-283.
- Quintana, L., & Hernandez, L. (2015). Diseño de procesos de Dirección Estratégica, cambio de un enfoque funcional a enfoque de proceso. *Avances*, 290-298.
- Redacción gestión. (17 de agosto de 2022). *Managenent & empleo*. Obtenido de Managenent & empleo: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eficiencia-eficacia-diferencias-eficaz-eficiente-significado-conceptos-nnda-nnlt-249921-noticia/>
- Reyes, E. (15 de Febrero de 2022). *Emprendedor inteligente*. Obtenido de Emprendedor inteligente: <https://www.emprendedorinteligente.com/diferencia-entre-eficiencia-y-eficacia-segun-autores/>
- Santa, M. (2014). El control Interno basado en el modelo COSO. *Revista de investigación de contabilidad*, 32-39.
- Superintendencia de economía popular y solidaria. (3 de agosto de 2021). Obtenido de [https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/CONTROL-INTERNO-03-08-2021\\_E-1.pdf](https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/CONTROL-INTERNO-03-08-2021_E-1.pdf)
- Superintendencia de compañías y valores. (14 de 11 de 2018). Obtenido de Superintendencia de compañías y valores: [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta\\_cia\\_menus.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menus.zul)
- Taipe, M., Duicela, L., & Solorzano, A. (2022). Realidades de la ganadería bovina en la provincia de Manabí. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 311-338.
- Téllez, B. (2004). *Auditoria un enfoque práctico*. México: Editorial Internacional Thomson Editores SA.
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía paractica para la recolección de datos cualitativos en una investigación. *Rev. Fac. Med*, 329-32.
- Villeda, J. (30 de Junio de 2020). *Linkedin*. Obtenido de *Linkedin*: <https://es.linkedin.com/pulse/modelo-coso-2013-jose-luis-villeda>
- Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Revista Actualidad contable FACES*, 87-92.

## ANEXOS

Anexo 1.

---

**Universidad Técnica de Ambato**  
**Facultad de Contabilidad y Auditoría**  
**Carrera de Contabilidad y Auditoría**

---

**Entrevista**

---

**Entrevistados:** Ing. Andrés Timpe y Ing. Carmen Andrade

---

**Empresa:** Agroumbría SAS

---

**Preguntas:**

---

1. **¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?**
  2. **¿La empresa tiene un sistema de control interno para cada departamento? ¿Por qué?**
  3. **¿Usted considera que es necesario que la empresa cuente con departamento de talento humano? ¿Por qué?**
  4. **¿Usted considera que se realiza un seguimiento de los objetivos?**
  5. **¿Como se llama el sistema contable que utiliza la empresa?**
  6. **¿Usted como lo califica el funcionamiento del sistema a contable bueno, regular malo? ¿Por qué?**
  7. **¿Se asignan recursos para determinación de las políticas contables?**
  8. **¿Existen procedimientos preestablecidos para afrontar los riesgos al no contar con un control interno?**
  9. **¿Existen planes secundarios para el control del personal?**
  10. **¿Usted considera que existe un buen ambiente laboral y apoyo entre sí? ¿Por qué?**
-

Anexo 2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
EVALUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA				
AÑO 2023				
N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
1	¿Existe un manual de políticas, funciones y procedimientos establecidos para el control interno de la empresa?		x	No existe un manual de políticas por falta de tiempo el cual no se ha logrado establecer.
2	¿La empresa tiene compromiso con la integridad y los valores éticos?	x		
3	¿La empresa muestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización?		x	No demuestra compromiso en atraer a profesionales
4	¿La entidad establece las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos?		x	La mayoría del personal no tiene conocimiento de los objetivos.
5	¿Realiza actividades que colabore la integración de su personal y favorecen el ambiente laboral?	x		
6	¿La gerencia está pendiente del desempeño del sistema de control?		x	Gerencia tomo la decisión de mensualizar.
7	¿La empresa socializa los objetivos organizacionales con todos departamentos?		x	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGO</b>				
8	¿La empresa cuenta con el equipo de seguridad de protección para el personal? (overol, ponchos de agua, ropa térmica, botas)		x	El personal muestra un descontento porque no cuentan con overoles de protección.
9	En caso de erupción volcánica ¿La empresa cuenta con un protocolo de seguridad para el personal?	x		
10	¿La empresa cuenta con seguridad dentro de sus instalaciones? (vigilancia, cámaras de video, salidas de escape, extintores, detectores de humo)	x		
11	¿La empresa realiza capacitaciones al personal encargado del arreo de vacas para evitar accidentes que perjudique la vida de la persona?		x	Considera capacitaciones al personal a pasantes de medicina veterinaria, sin embargo, no se realizan capacitaciones con un tema en específico.

12	¿La empresa identifica los riesgos en los diferentes departamentos?		x	
13	¿Existe una matriz que evalúa los riesgos relacionados a los objetivos?		x	
14	¿La empresa realiza un análisis de las estrategias para el control de riesgo?		x	La empresa no cuenta con un control de riesgos.
15	¿El fraude se considera como un riesgo dentro de la entidad?	x		
16	¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para cubrir liquidación a trabajadores?		x	La empresa no cuenta con los recursos necesarios para liquidar a empleados.
17	¿La empresa lleva un control adecuado en el sistema para proteger la información contable?		x	No cuenta con un respaldo de información contable.
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
18	¿La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos?		x	Establecen hipótesis sobre las actividades de control no se encuentran enfocados en los objetivos.
19	¿Usted cree que el tipo y frecuencia de mantenimiento que se da a las maquinarias de la empresa son adecuadas?		x	Se debería realizar mantenimiento con más frecuencia para evitar daños en el momento del funcionamiento
20	¿Las actividades de control se direccionan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	x		
21	¿La empresa asigna un responsable para verificar la cantidad de leche sustraída?	x		
22	¿Se registra en el sistema contable el total de producción de leche diariamente?	x		
23	¿Existe un control de sistema de asistencia del personal?	x		
24	¿La empresa cumple con las fechas de pago de sueldos y salarios?	x		
25	¿Se mantiene un respaldo de información administrativa y contable?		x	No cuenta con un respaldo de información contable.
26	¿Existe políticas por escrito que establecen el control interno?		x	No existe un escrito de políticas
27	¿La empresa considera a las reses como activo biológico según la NIC 41?	X		
28	¿Existen responsables para verificar la compra de suministros?	x		
29	¿Existe un sistema de control para evitar las muertes de las crías?	x		
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				

30	¿La empresa tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos administrativos?		x	No tiene establecidas las líneas de comunicación de manera formal
31	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos?	x		
32	¿La gerencia extiende comunicados internos por escrito para los diferentes departamentos?		x	Lo expresa de manera verbal y no es tomado en cuenta
33	¿La empresa difunde la información de actividades según el manual de funciones?		x	No cuenta con un manual de funciones de actividades.
34	¿Se informa periódicamente a través de un informe sobre la producción de leche y la crianza de terneras?	x		
35	¿Se realiza la solicitud de requerimiento en bodega con anticipación?		x	No se comunica con tiempo y provoca desacuerdos entre los trabajadores.
36	¿Se comunica elementos claves de información entre los departamentos?		x	
<b>ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
37	¿La gerencia controla las actividades del personal de la empresa?	x		
38	¿La empresa cuenta con un sistema de seguridad?		x	Sólo cuenta con la instalación de cámaras de video
39	¿Se evalúa que los componentes del control interno estén presentes y funcionen adecuadamente?		x	No toma importancia a la evaluación de los componentes de control interno.
40	¿Se comunica las deficiencias del control interno de manera oportuna?		x	No comunica a tiempo las deficiencias sucedidas
41	¿La gerencia responsabiliza a un empleado por las deficiencias, en caso de existir?	x		

Anexo 3.

**Informe de control interno**

Ambato, 04 julio de 2023

Ing. Andrés Timpe

Gerente de **Agroumbría**

Presente. \_

Hemos concluido nuestra intervención en los departamentos de la empresa Agroumbría. Como parte de la investigación, estudiamos y evaluamos los riesgos y vulnerabilidades mediante el cuestionario COSO. Después de haber aplicado el cuestionario de control interno se llegó a la conclusión que tiene un nivel de confianza y riesgo bajo; causa preocupación y se debe tomar acciones correctivas para prevenir impactos sobre los recursos de la entidad.

Se realiza las respectivas recomendaciones ante lo presentado anteriormente en las siguientes páginas; se da un aporte mediante la información proporcionada por el personal de la empresa. Disponga de dicho diseño de sistema de control interno según las necesidades de funcionamiento para la organización.

Atentamente,

Rocío Sinchiguano

CI. 0504087826



## **AMBIENTE DE CONTROL**

La empresa Agroumbría SAS no cuenta con un sistema de control interno escrito en un documento formal.

### **Conclusiones**

Se aplicó el cuestionario a la contadora de la empresa y se evidenció el descuido la consecución de los objetivos misionales como también la designación de responsabilidades. Se incumple la NIA 315, *“trata de elementos esenciales que influyen en la eficiencia del diseño, administración y seguimiento de los controles”* (Ref. apartado 14 A70); señala que se debe determinar políticas y procedimientos de cumplimiento.

### **Recomendaciones**

Se propone que la contadora conjuntamente con el gerente defina las funciones, políticas, procedimientos y responsabilidades con énfasis al crecimiento organizacional de manera razonable y ética.

## **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

No realiza evaluación de riesgos en la empresa Agroumbría SAS, no prioriza.

### **Conclusiones**

Después de aplicar el cuestionario se evidencia el descuido por parte de administración, de manera que incumple la NIA 315 *“El proceso de valoración del riesgo por la entidad constituye la base con la dirección determina el modo en que los riesgos han de gestionar”* (Ref. apartado 15 A79); se debe constituir políticas que ayude a direccionar los objetivos.

### **Recomendaciones**

Se comienda a gerencia que debería enfocarse en el cuidado de posibles riesgos que pueden afectar directamente a la empresa; de tal manera con una matriz de riesgos podría identificar fácilmente en caso de que la empresa se encuentre vulnerable y este en peligro por agentes maliciosos.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

La empresa no tiene establecido el manual de políticas y procedimientos para cada departamento de la empresa Agroumbría.

### **Conclusiones**

la empresa se encuentra en un nivel moderato en cuanto a las actividades de control, sin embargo, no existe un manual de políticas y procedimientos para mejor desempeño de las actividades de los empleados, incumpliendo la NIA 315 *“las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección...tanto en los sistemas de TI como manuales, tienen varios objetivos y se aplican a diferentes niveles organizativos y funcionales”* (Ref. apartado 20 A88); de manera que no hay un documento escrito los empleados comenten errores.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que gerencia y el departamento administrativo trabajen en cuanto son las políticas y procedimientos que facilite las actividades de los empleados evitando errores futuros.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Existe una falta de líneas de comunicación entre los departamentos de la entidad.

### **Conclusiones**

Se identifica la falta de comunicación y discreción con información privada entre los departamentos; incumpliendo con la NIA 315 *“comprende cuestiones tales como el grado de conocimiento que tiene el personal sobre el modo en que sus actividades, en el sistema de información financiera, se relacionan con el trabajo de otras personas, así como los medios para informar sobre las excepciones a un nivel superior adecuado*

*dentro de la entidad”* (Ref. apartado 19 -A86); por tal motivo la información pierde credibilidad.

### **Recomendaciones**

Se propone que gerencia y el departamento administrativo defina los canales de comunicación mediante una matriz que los empleados tengan un adecuado manejo de información.

### **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

Se realiza supervisión por medio de cámaras de video, sin embargo, no es favorable.

### **Conclusiones**

La supervisión a las actividades es baja, de manera que no hay seguimiento a las actividades de los empleados; gerencia se confía en las cámaras, sin embargo, algunas están dañadas de tal forma de infringe la NIA 315 *“conlleva la valoración oportuna de la eficiencia de los controles y la adaptación de las medidas correctivas necesarias. La dirección lleva a cabo el seguimiento de los controles mediante actividades continuas, evaluaciones puntuales o una combinación de ambas”* (Ref. apartado 22 A98); de manera que se puede poner sanciones por falta de cumplimiento en las actividades designadas.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que gerencia debe aplicar evaluaciones al personal para verificar el cumplimiento de las actividades como también dar mantenimiento a las cámaras de vigilancia. Además, establecer funciones de control y supervisión en la entidad.