# 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 para la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos Miguelitos"**

---

**Autora:** Guashco Toalombo, Gloria Isabel

**Tutora:** Ing. Pico Barrionuevo, Fanny Paulina

**Ambato-Ecuador**
**2025**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Fanny Paulina Pico Barrionuevo con cédula de identidad No. 1802841054, en mi calidad de Tutora del Proyecto Integrador sobre el tema: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS MIGUELITO"**, desarrollado por Gloria Isabel Guashco Toalombo, 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 Instructivo del Reglamento para la titulación de Grado en la Universidad técnica de Ambato.

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, Julio 2025

**TUTORA**

.....

Ing. Fanny Paulina Pico Barrionuevo

C.I. 1802841054

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Gloria Isabel Guashco Toalombo con cédula de identidad No. 1850070309, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Integrador, bajo el tema: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS MIGUELITO"**, también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador

Ambato, Julio 2025

**AUTORA**

.....

Gloria Isabel Guashco Toalombo

C.I. 1850070309

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto Integrador, en 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, Julio 2025

**AUTORA**



.....

Gloria Isabel Guashco Toalombo

C.I. 1850070309

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS MIGUELITO",** elaborado por Gloria Isabel Guashco Toalombo, 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 2025

.....

Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor Mg.

**PRESIDENTE SUBROGANTE**

.....

Dra. Cecilia Toscano

**MIEMBRO CALIFICADOR**

.....

Abg. Anita Labre

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico en primer lugar a Dios y a mi familia, por ser mi motor de guía e inspiración durante todo el proceso académico para llegar a esta importante meta de vida.

A mi madre Gloria Toalombo, que desde muy joven realiza el rol de padre y madre a la misma vez, que ha hecho de mi la persona que soy, por ser mi ejemplo de lucha y constancia pues sin ella no lo habría conseguido; a mi padre José Guashco que, aunque no este físicamente con nosotros, sé que desde el cielo me cuida y me guía en cada paso que doy para seguir con mis proyectos; a mis hermanos Alex y Beatriz Guashco quienes forman parte fundamental de mi vida por alentarme a continuar y no darme por vencida.

A mis abuelitos y tíos quienes son como mis segundos padres por contribuir con un granito de arena para cumplir con mis objetivos y enseñarme el valor del crecimiento personal y profesional.

Por último, dedico este trabajo a mis amigos que han estado presentes desde el inicio de esta etapa. Gracias por la paciencia y la compañía en esta travesía.

***Gloria Isabel Guashco Toalombo***

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer infinitamente a Dios por ser mi guía en medio de mis angustias su amor calmo mis miedos. Su misericordia y mi confianza en él me ha ayudado a cumplir con este objetivo.

Así mismo, quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Sr. Humberto Galarza presidente de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito", al Sr, Samuel Toalombo por su disposición para darme a conocer la asociación. Gracias por abrirme las puertas y poner su confianza y conocimientos para poder elaborar de la manera más adecuada y fiable.

A mi tutora Ing. Paulina Pico por direccionarme en todo el trayecto de esta nueva experiencia. Gracias Ing. Paulina Pico por su dedicación y compromiso para lograr la finalización del trabajo con éxito.

También agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por la oportunidad de dar inicio con mis estudios, a mis docentes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría que siempre estuvieron para disipar dudas y fortalecer cada aprendizaje en las aulas de clases. Muchas gracias

***Gloria Isabel Guashco Toalombo***

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

**CONTENIDO** **PÁGINA**

**A. PÁGINAS PRELIMINARES**

PORTADA ..... **i**

APROBACIÓN DEL TUTOR ..... **ii**

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ..... **iii**

DERECHOS DE AUTOR ..... **iv**

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO ..... **v**

DEDICATORIA ..... **vi**

AGRADECIMIENTO ..... **vii**

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS ..... **viii**

ÍNDICE DE TABLAS ..... **xii**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **xiv**

RESUMEN EJECUTIVO ..... **xv**

ABSTRACT ..... **xvi**

**B. CONTENIDOS**

**CAPÍTULO I ..... 1**

**MARCO TEÓRICO ..... 1**

1.1 Introducción ..... 1

1.1.1Antecedentes ..... 1

1.1.1.1 Historia de la empresa ..... 1

1.1.1.2 Detalles estratégicos ..... 2

1.1.1.3 Estructura organizacional ..... 2

1.1.1.4 Detalles de operación ..... 3

1.1.1.5 Detalles legales ..... 3

1.1.1.6 Marcas y logos ..... 4

1.1.1.7 Distintivo de la entidad ..... 4

1.1.1.8 Identidad geográfica de la entidad ..... 5
1.1.2 Descripción del entorno ..... 5
1.1.2.1 Sistema de control interno en el sector lácteo latinoamericana ..... 5
1.1.2.2 Sistema de control interno en el sector lácteo del Ecuador ..... 6
1.1.2.3 Sistema de control interno en el sector lácteo de Tungurahua ..... 7
1.1.3 Justificación ..... 8
1.1.4 Objetivos ..... 9
1.1.4.1 Objetivo general ..... 9
1.1.4.2 Objetivos específicos ..... 9
1.2 Revisión de la literatura ..... 9
1.2.1 Teoría de sistema ..... 9
1.2.2 Importancia de los sistemas ..... 10
1.2.3 Control ..... 11
1.2.3.1 Objetivos del control ..... 11
1.2.4 Control interno ..... 12
1.2.4.1 Objetivos de control interno ..... 12
1.2.5 Modelos del sistema de control interno ..... 14
1.2.6 Sistema de control Modelo COSO III 2013 ..... 14
1.2.7 Componentes del sistema de control interno ..... 15
1.2.8 Principios de control interno ..... 16
1.2.8.1 Componentes y los 17 principios de COSO III 2013 ..... 16
**CAPÍTULO II ..... 19**
**METODOLOGÍA ..... 19**
2.1. Descripción de la metodología ..... 19
2.1.1. Unidad de análisis ..... 19
2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información ..... 19
2.1.3. Fases del desarrollo ..... 24

**CAPÍTULO III** ..... **26**

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN** ..... **26**

3.1. Resultados ..... 26

3.1.1 Fase I: Planificación y diagnostico la situación actual de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" ..... 26

3.1.1.1 Informe de la situación actual de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" Análisis FODA ..... 29

3.1.1.2 Estrategias para la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" Matriz de Estrategias ..... 31

3.2 Conocimiento de los procesos Coso III 2023 ..... 33

3.3. Fase II Diseño del sistema de control interno ..... 39

3.3.1 Ambiente de control ..... 39

3.3.1.1 Objetivos ..... 40

3.3.1.2 Valores organizacionales ..... 40

3.3.1.3 Manual de funciones ..... 40

3.3.2 Evaluación de Riesgos ..... 46

3.3.2.1 Identificación de riesgos ..... 46

3.3.2.2 Mapa de calor ..... 47

3.3.2.3 Semaforización del nivel de riesgo ..... 47

3.3.2.3 Matriz resumen del nivel de riesgo ..... 48

3.3.2.4 Matriz del nivel de riesgo ..... 49

3.3.3 Actividades de control ..... 53

3.3.3.1 Manual de políticas y procedimientos ..... 53

3.3.4 Información y comunicación ..... 78

3.3.5 Supervisión y monitoreo ..... 81

**CAPÍTULO IV** ..... **84**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** ..... **84**

4.1. Conclusiones ..... 84

4.2. Recomendaciones..... 85

**C. MATERIALES DE REFERENCIA**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 87

## ÍNDICE DE TABLAS

**CONTENIDO** **PÁGINA**

**Tabla 1** Componentes del sistema de control interno ----------15
**Tabla 2** Principios del modelo COSO III 2013 ----------17
**Tabla 3** Personas entrevistadas ----------20
**Tabla 4** Guion de entrevista-Gerente ----------20
**Tabla 5** Encuesta- preguntas con los 17 principios del Modelo COSO III 2013 ----21
**Tabla 6** Cuestionario-preguntas con los 5 componentes del Modelo COSO III 2013 ----------23
**Tabla 7** Fases de desarrollo ----------24
**Tabla 8** Entrevista-presidente de la asociación----------26
**Tabla 9** Análisis FODA ----------30
**Tabla 10** Estrategias del análisis FODA ----------31
**Tabla 11** Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo para el presidente de la asociación----------33
**Tabla 12** Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo ----------36
**Tabla 13** Manual de funciones para el cargo de presidente de la asociación --------41
**Tabla 14** Manual de funciones para el cargo de administrador ----------42
**Tabla 15** Manual de funciones para el cargo de contador ----------43
**Tabla 16** Manual de funciones para el cargo de operario----------44
**Tabla 17** Riesgos identificados en la asociación----------46
**Tabla 18** Mapa de calor de las área administrativa, contable y producción ----------47
**Tabla 19** Semaforización nivel de riesgo y calificación ----------48
**Tabla 20** Matriz resumen del nivel de riesgo----------48
**Tabla 21** Matriz de nivel de riesgo ----------50
**Tabla 22** Manual de políticas y procedimientos para el área administrativa ---------54
**Tabla 23** Proceso compra de materiales e insumos----------55
**Tabla 24** Proceso contratación de empleados ----------57
**Tabla 25** Proceso gestión de productores ----------59
**Tabla 26** Manual de políticas y procedimientos para el área contable ----------61
**Tabla 27** Proceso información financiera----------62
**Tabla 28** Proceso declaraciones tributarias ----------64
**Tabla 29** Declaraciones IR----------66

**Tabla 30** Proceso pago a empleados----------68
**Tabla 31** Manual de políticas y procedimientos del área de producción ----------70
**Tabla 32** Proceso recolección de la leche fresca----------71
**Tabla 33** Proceso elaboración del queso ----------73
**Tabla 34** Proceso de empacado y distribución ----------75
**Tabla 35** Matriz Información y comunicación interna----------78
**Tabla 36** Matriz de información y comunicación externa ----------79
**Tabla 37** Lista de verificación área administrativa ----------81
**Tabla 38** Lista de verificación área contable ----------82
**Tabla 39** Lista de verificación área de producción ----------83

## ÍNDICE DE FIGURAS

**CONTENIDO** **PÁGINA**

**Figura 1** Organigrama estructural ---------- 2
**Figura 2** Logotipo de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" -- 4
**Figura 3** Ubicación de la Asociación---------- 5
**Figura 4** Sistema de control ----------10
**Figura 5** Importancia de los sistemas----------10
**Figura 6** Control----------11
**Figura 7** Objetivos de control ----------11
**Figura 8** Control interno ----------12
**Figura 9** Objetivos de control interno ----------13
**Figura 10** Aspectos que asumen los funcionarios ----------13
**Figura 11** Modelos sistema de control interno ----------14
**Figura 12** Componentes del sistema de control----------15
**Figura 13** Propuesta para el ambiente de control----------39
**Figura 14** Propuesta del componente evaluación de riesgos Modelo COSO III ----46
**Figura 15** Actividades de control ----------53
**Figura 16** Flujograma del proceso de compra de materiales e insumos ----------56
**Figura 17** Flujograma proceso contratación de empleados----------58
**Figura 18** Flujograma proceso gestión a productores ----------60
**Figura 19** Flujograma proceso información financiera ----------63
**Figura 20** Flujograma proceso declaraciones tributarias ----------65
**Figura 21** Flujograma declaraciones IR----------67
**Figura 22** Flujograma proceso pago a empleados ----------69
**Figura 23** Flujograma proceso recolección de leche fresca ----------72
**Figura 24** Flujograma proceso elaboración del queso ----------74
**Figura 25** Flujograma proceso empacado y distribución ----------76

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

**TEMA:** "SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS MIGUELITO"

**AUTORA:** Gloria Isabel Guashco Toalombo
**TUTORA:** Ing. Fanny Paulina Pico Barrionuevo
**FECHA:** Julio 2025

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto integrador tiene como fin la contribución de un sistema de control interno para la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito, con el objetivo de mejorar sus operaciones y asegurar la integridad de la información. Por lo mismo, se implementó una metodología basada en guiones de entrevista al presidente de la asociación y en la aplicación del cuestionario de control interno en el Modelo COSO III 2013. Así mismo, la aplicación de este método nos permitió identificar las debilidades y vulnerabilidades que existen en la asociación. En la planificación y el diagnóstico inicial se detalló que la empresa opera de manera empírica por lo que no cuentan con objetivos organizaciones y estratégicos definidos ni controles internos determinados. Además, no se implementan medidas para mitigar los riesgos detectados. Para ello se realizó varios métodos como el análisis FODA. En la elaboración del sistema de control interno para sus componentes se propuso una estrategia como detallar objetivos estratégicos, manual de funciones para las áreas de la asociación, una matriz de riesgo según las actividades más importantes, un manual de políticas y procedimientos administrativos, contables y de producción, diagramas de procesos juntamente a canales de comunicaciones de acuerdo con las acciones específicas. La finalidad de estas propuestas es para definir las correctas acciones y corregir las deficiencias encontradas en respecto a una gestión organizacional.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** SISTEMA, CONTROL, PROCESOS, MANUAL.

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

**TOPIC:** "INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS MIGUELITO"

**AUTHOR:** Gloria Isabel Guashco Toalombo
**TUTOR:** Ing. Fanny Paulina Pico Barrionuevo
**DATE:** July 2025

## ABSTRACT

The purpose of this integrative project is to contribute an internal control system to the Mulanleo Quesos "Miguelito" Agricultural Association, with the goal of improving its operations and ensuring the integrity of its information. Therefore, a methodology based on interview scripts with the association's president and the internal control questionnaire based on the COSO III 2013 Model was implemented. This method also allowed us to identify the association's weaknesses and vulnerabilities. The initial planning and diagnosis detailed that the company operates empirically, and therefore lacks defined organizational and strategic objectives or internal controls. Furthermore, no measures are implemented to mitigate the risks detected. To this end, several methods were used, such as a SWOT analysis. In developing the internal control system for its components, a strategy was proposed, including detailed strategic objectives, a function manual for the association's areas, a risk matrix based on the most important activities, a manual of administrative, accounting, and production policies and procedures, process diagrams, and communication channels based on specific actions. The purpose of these proposals is to define appropriate actions and correct any deficiencies found in organizational management.

**KEY WORDS:** SYSTEM, CONTROL, PROCESSES, MANUAL.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Introducción

#### *1.1.1 Antecedentes*

##### *1.1.1.1 Historia de la empresa*

La Asociación Agropecuaria Mulanleo Queso "Miguelito", fue fundada por la entrega en donación de la propiedad del señor Miguel Gaibor Gerente de la Institución "César" fue quien estableció los parámetros para la infraestructura de la planta de tratamiento. Los fundadores de la Quesería "Miguelito" eran los delegados para la comercialización de los quesos en la cuidad de Ambato. La Comunidad de Mulanleo se encargó de establecerla como una asociación junto a la motivación de los moradores, el 05 de febrero del año 1988 por medio de escritura pública en la Notaría Quinta del cantón Ambato.

Para dar inicio con sus respectivas actividades de producción y comercialización se adquirió de un crédito bancario en la Institución "César", se caracterizaba por otorgar créditos en beneficio de la comunidad, para la asociación se solicitaron un monto de 300 sucres, este crédito lo fueron cancelando con los ingresos obtenidos por la venta del producto. La asociación fue constituida por un total de 16 miembros fundadores, entre ellos: el Sr. Tomás Camino, Sr. Luis Montesdeoca, Sra. Susana Medina, Sr. Francisco Toalombo, Sr. Ángel Camino, Sr. Oswaldo Cunalata, Sr. Pedro Villacrés, Sr. José Pedro Poaquiza y el Sr. Humberto Galarza. Según consta en los documentos legales, el señor Segundo Humberto Galarza Collay ocupa actualmente el cargo de presidente de la asociación y figura también en el registro de socios más antiguos que la consolidan. La administración está a cargo de Samuel Toalombo, mientras que las labores contables las desempeña el Lic. Luis Pilla, de acuerdo con la información proporcionada por el presidente de la asociación Galarza 2024)

### *1.1.1.2 Detalles estratégicos*

A continuación, se menciona los detalles estratégicos de la empresa Galarza (2024)

**Misión**

La misión de nuestra Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito", nos comprometemos a producir el mejor producto lácteo, quesos deliciosos y de alta calidad elaborados con un método artesanal tradicional con pasión y dedicación resaltando los sabores auténticos de la leche fresca.

**Visión**

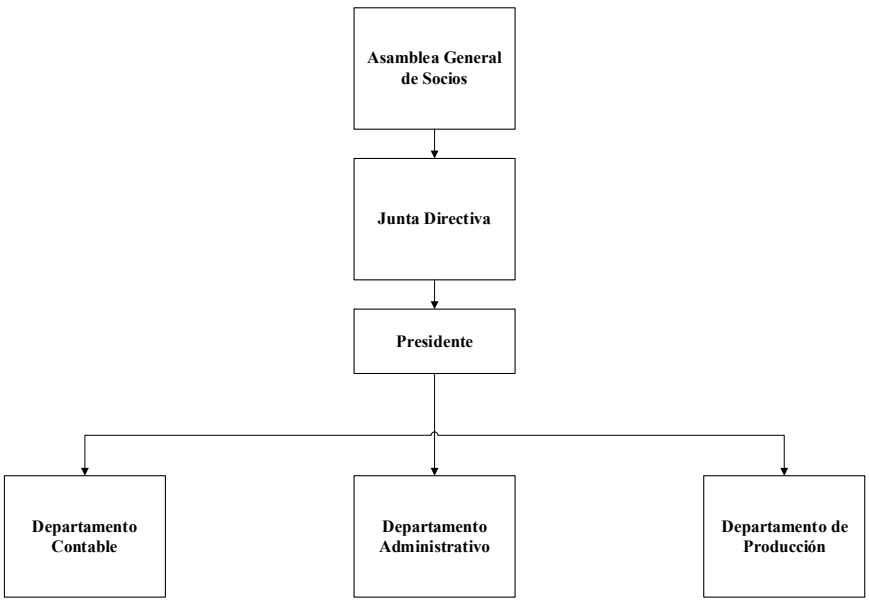
"Ser un espacio de tradición e innovación en la creación de quesos exquisitos a nivel nacional e internacional garantizando productos de calidad".

### *1.1.1.3 Estructura organizacional*

La asociación está estructurada con el fin de definir las actividades en función jerárquica para facilitar el correcto desarrollo en sus distintas áreas, se representa el siguiente organigrama institucional:

**Figura 1**

*Organigrama estructural*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Fuente:** Galarza (2024).

#### *1.1.1.4 Detalles de operación*

La Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" se identifica por el tratamiento y elaboración del producto lácteo y su venta, el consumo de los quesos se evidencia dentro de la comunidad Mulanleo, parroquia Pilahuín, el cantón Ambato, el cantón de Quito e incluso realizan exportaciones al estado de Brooklyn, EE. UU (Galarza ,2024).

Su principal insumo es la leche fresca para obtener los respectivos de transformados lácteos la cual es procesada en la planta de tratamiento, siendo un eje de actividad económica e insignia de la comunidad.

#### *1.1.1.5 Detalles legales*

La Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" se opera bajo el marco normativo ecuatoriano Galarza (2024):

- Constitución de la República del Ecuador

- Ley de Compañías

- Ley de Régimen Tributario

- Permisos de Funcionamiento

- Ley de Gestión Ambiental

- Normativas del Ministerio del Ambiente

Valores sujetos a elementos fundamentales que conforman la solidez dentro de la organización:

-Confiabilidad

-Compromiso

-Respeto

- Cumplimiento del marco legal

-Satisfacción del cliente

-Mejoramiento continuo

### *1.1.1.6 Marcas y logos*

El producto por comercializar se da gracias a sus proveedores directos que son los propios moradores de la comunidad Mulanleo dedicadas a la actividad agropecuaria. Se comercializa bajo una imagen para los Quesos “Miguelito” se ha mantenido a lo largo de los años con un gran reconocimiento, la publicidad de la asociación fue auspiciada por parte del Ab. Rodrigo Llambo Gerente General de la Cooperativa “Chibuleo”, el producto se ofrece con el fin de tener una mejor magnitud con el objetivo de tener más acogida en el mercado de quesos frescos (Galarza ,2024).

### *1.1.1.7 Distintivo de la entidad*

**Figura 2**

*Logotipo de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito"*



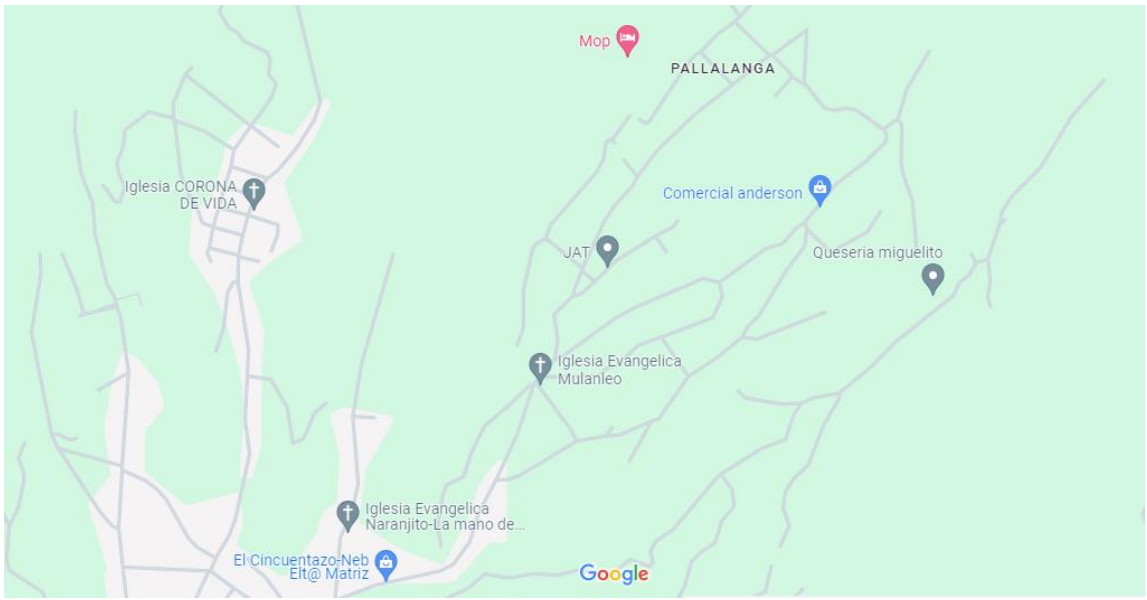

**Nota.** Símbolo distintivo de la entidad.

**Fuente:** Galarza (2024)

### *1.1.1.8 Identidad geográfica de la entidad*

**Figura 3**

*Ubicación de la Asociación*




**Nota.** Localización de la matriz de la asociación.

**Fuente:** Google Maps (2024)

La Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos “Miguelito” se encuentra ubicada en la comunidad Mulanleo Centro, parroquia Pilahuín, en la provincia de Tungurahua. Es una asociación que fomentando la importancia de reconstruir una sociedad llena de proyectos y formar parte de un mercado comercial, asimismo busca promover un mayor consumo de productos artesanales con una adecuada comercialización.

## *1.1.2 Descripción del entorno*

### *1.1.2.1 Sistema de control interno en el sector lácteo latinoamericana*

El sistema de control interno ha evolucionado con la finalidad de analizar aspectos importantes dentro de agrupaciones que buscan ser potencias competitivas dentro de un mercado amplio. Los procesos tienen la finalidad de cumplir con los aspectos básicos en la realización de los productos y servicios, en beneficio a los clientes y socios de las empresas. Por lo tanto, se considera como una herramienta para diagnosticar síntomas y problemas también es un proceso integral desarrollado con los

funcionarios y servidores para una mejor practica de valores institucionales y rendimientos de cuentas (De la Cruz & Marrero, 2021).

En respecto a la situación de la región de América Latina, el procedimiento y consumo de lácteos es asociada con tal importancia en la economía y la alimentación. Se relaciona con la producción de forma responsable juntamente con el cuidado al medio ambiente. En cuanto respecta al avance del sector lácteo se enfoca en el desenvolvimiento de las cadenas lácteas de la región con el fin de un desarrollo económico sostenible en distintos territorios y en las zonas rurales, su determinación fomentará una sostenibilidad adecuada generando empleos de calidad (FEPALE, 2021).

Según, Huacca (2021) ampliar la aplicación del sistema de control interno en Latinoamérica se desarrolla al sur de Perú y al norte de chile teniendo implicaciones estratégicas con relevancia en la toma de decisiones para la prevención en ciertas actividades. Concierne en el área de gestión empresarial y el control de operaciones para el uso adecuado de recursos y el aprovechamiento de conocimientos técnicos que se ajusten a las necesidades específicas. Por lo tanto, los estándares competitivos para la implementación de un sistema de control efectivo dentro de Latinoamérica.

El manejo de los recursos se involucra el crecimiento de la producción y mejorar el área administrativa, por lo general las asociaciones no cuentan con un manual de procedimientos para fomentar el control interno que debe de adquirir importancia para la región andina garantizando el bienestar social (De la Cruz & Marrero, 2021).

#### *1.1.2.2 Sistema de control interno en el sector lácteo del Ecuador*

El sector lácteo en Ecuador aporta aproximadamente el 1% al Producto Interno Bruto (PIB) del país y está conformado por 279.489 productores. La mayor concentración de estos se encuentra en las provincias de Chimborazo (12%), Manabí (11%), Cotopaxi (11%) y Pichincha (8%). A nivel industrial, existen 1.320 plantas dedicadas a la producción de lácteos y sus derivados. Sin embargo, el 80% de los ingresos del sector proviene de tan solo 31 grandes empresas, con mayor presencia en Pichincha (45%), Cotopaxi (10%) y Guayas (10%). Además, en 2018, 19 de estas 31 compañías

reportaron ventas que superaron los 5 millones de dólares (Baquerizo& Córdova, 2022).

El sistema de control interno se desarrolla en aspectos administrativos y financieros con la finalidad de ejecutar en las empresas las normativas en relación con distintas actividades desde el punto de vista de las máximas autoridades. La esquematización se debe evaluar desde el punto de optimizar y satisfacer las necesidades de la empresa (Calle et al., 2020).

La relevancia que ha obtenido la implementación de los sistemas de control interno es una organización o varios sectores de importancia económica de define en áreas administrativas y contables fundamentando la confiabilidad de información financiera. El análisis de las situaciones fiscales y pérdidas económicas para la protección de los activos siendo así una herramienta para un cumplimiento eficaz (Macias & Vegas, 2022).

El control interno dentro de Ecuador cuenta con un enfoque fundamental en la parte de supervisión de actividades administrativas sin complicaciones en cuanto respecta al tamaño, estructura o procesos que la conforman. Notificando que la misma actuara proactivamente para confrontar desafíos dentro de las empresas. La implementación de un sistema de control interno es satisfactoria en relación con las funciones administrativas y operativas para la aceptación positiva en la economía nacional (Chitacapa et al., 2024).

#### *1.1.2.3 Sistema de control interno en el sector lácteo de Tungurahua*

Asimismo, Guangasi & Teneda (2020) mencionan que la provincia de Tungurahua forma parte de la industria láctea contando con el reconocimiento de un cuarto lugar en relación con la producción de leche basado en estudios que indican que a nivel nacional. Tungurahua almacena 430 mil litros de leche diaria, alrededor del 80% de la población tunguhuarense se dedica a esta actividad siendo así una industria que contribuye al desarrollo económico de las zonas rurales.

La Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos “Miguelito” representa una de las actividades principales y rentables económicamente para la comunidad Mulanleo, destacando su constante participación en la gestión de recursos lácteos y la elaboración de productos derivados. Esto garantiza el correcto manejo de la materia prima en beneficio de la asociación como entidad colectiva. Además, se implementa diversas herramientas y estrategias orientadas a incentivar a los productores en la adaptación de buenas prácticas agrarias.

De acuerdo con las normativas aplicadas en la actividad productiva de la recolección y procesamiento de la leche fresca se manifiesta que existe información documentada de las acciones a ejecutar. Se analiza la falta de políticas en la gestión administrativa en la delegación de funciones referencias a la estructura organizacional y funcional.

### *1.1.3 Justificación*

Este Proyecto se orienta al fortalecimiento de la administración de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos “Miguelito”. Su objetivo principal es fomentar la definición clara de actividades, funciones y normas que mejoren la eficiencia y eficacia de las operaciones internas. Según Vásconez (2016), las organizaciones deben adaptarse de forma continua a los cambios del entorno mediante planes de negocio estructurados y un diseño organizacional sólido.

La actividad productiva de esta asociación agropecuaria se basa en la recolección y transformación de leche fresca, cumpliendo con procedimientos detallados para garantizar un producto final de calidad. Como señala Chuncho et al. (2021), la sostenibilidad del sector lechero requiere mantener niveles adecuados para un crecimiento económico, lo que a su vez impulsa una mayor producción de leche.

Por lo tanto, la implementación de un sistema de control interno en la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos “Miguelito” surgió como una respuesta necesaria ante la importancia de gestionar de forma eficiente y transparente los recursos lácteos, esenciales para el bienestar de la comunidad. La viabilidad del proyecto se basó en la disponibilidad de personal capacitado y recursos técnicos adecuados para desarrollar

dicho sistema. Además, el apoyo y la participación de la junta administrativa de la asociación fueron determinantes para alcanzar los objetivos planteados.

Este sistema contribuirá significativamente a mejorar la administración de los recursos, incrementar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de las normativas vigentes. Los principales beneficiados son los moradores y consumidores de la comunidad, quienes verán mejoras en la gestión y funcionamiento de la Asociación. A su vez, la organización se fortalece al incorporar herramientas y procedimientos más eficaces para cumplir con sus funciones y responsabilidades dentro de la Asociación Agropecuaria Mulanleo "Miguelito".

### *1.1.4 Objetivos*

#### *1.1.4.1 Objetivo General*

Diseñar el sistema de control interno para la Asociación Agropecuaria Mulanleo "Miguelito", para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus operaciones administrativas, confiabilidad de la información y cumplimiento de las normativas.

#### *1.1.4.2 Objetivos Específicos*

Establecer la situación actual de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" para la identificación de vulnerabilidades y riesgos.

Proponer un diseño de un sistema de control interno en la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" con el fin de alcanzar una mejora en sus procesos.

## *1.2 Revisión de la literatura*

### *1.2.1 Teoría de sistema*

La teoría surge desde un punto de vista de un cambio conceptual, como un enfoque fundamental para analizar la estructura en el aspecto tecnológico, estructuras organizacionales y sus respectivas permutaciones.

**Figura 4**

*Sistema de control*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

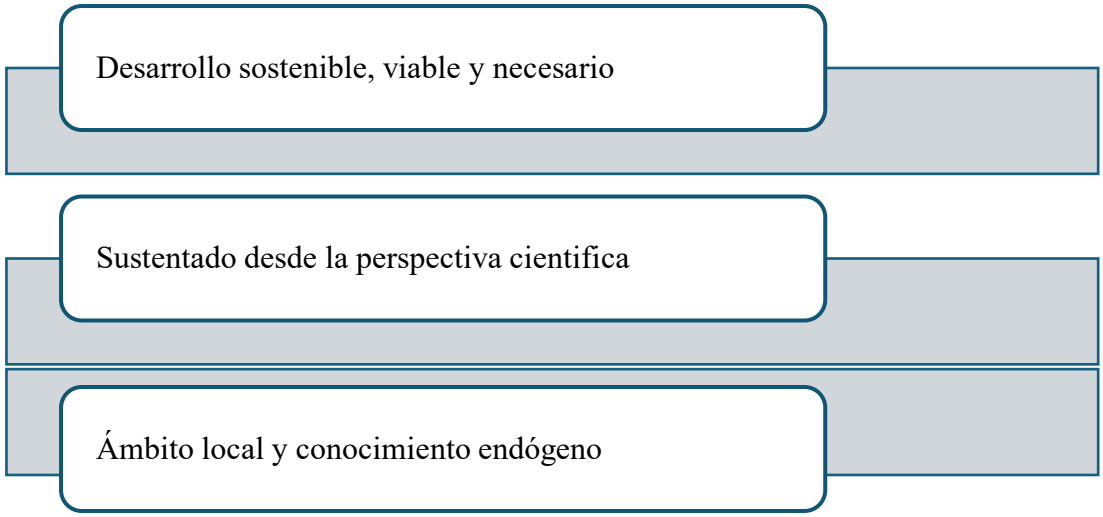
**Fuente:** Solano (2004).

### *1.2.2 Importancia de los sistemas*

Los sistemas son de gran relevancia para el desarrollo integral de los proyectos de vida global influyendo más allá de la tecnología.

**Figura 5**

*Importancia de los sistemas*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

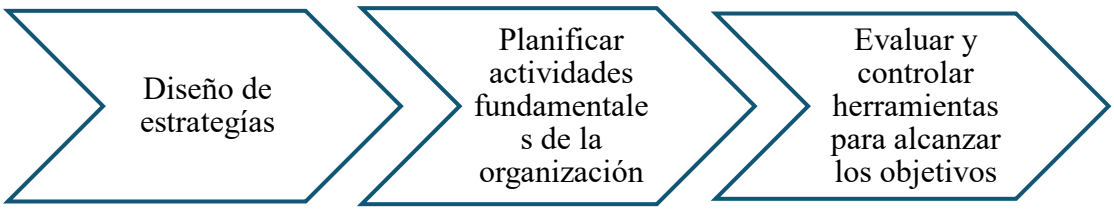
**Fuente:** Miranda (2020).

### *1.2.3. Control*

De acuerdo con Schmidt et al. (2018), determina que es una función administrativa que se desarrollan de acuerdo con los planes establecidos.

**Figura 6**

*Control*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

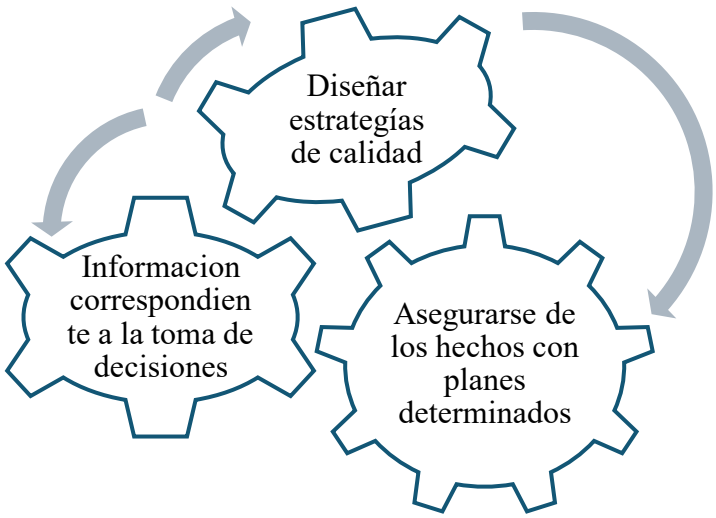
**Fuente:** Schmidt et al (2018).

### *1.2.3.1 Objetivos del control*

Según López (2022), los objetivos de control se desarrollan con la finalidad de facilitar la evaluación continua, seguimiento de procesos y la prevención de riesgos. además, permiten determinar los criterios oportunos para la toma de decisiones como son:

**Figura 7**

*Objetivos de control*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

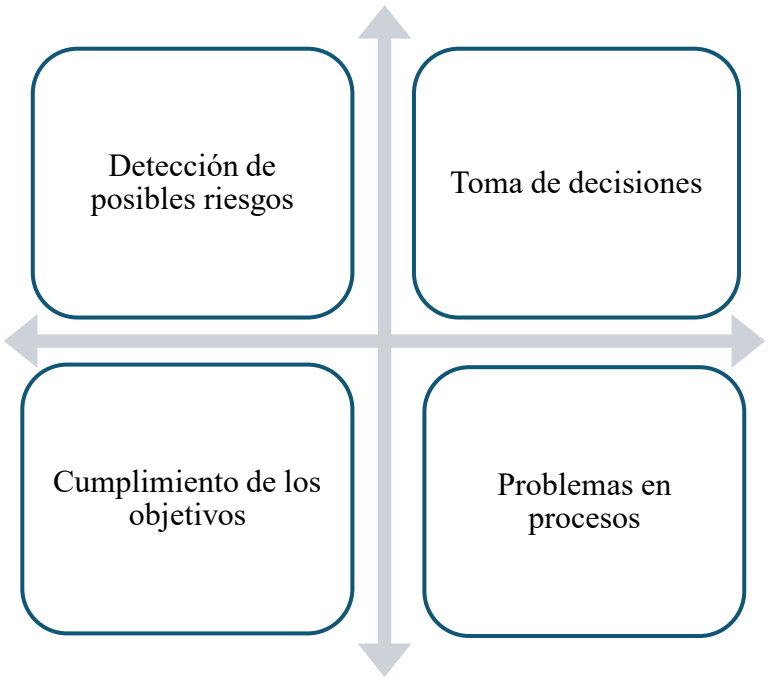
**Fuente:** López, (2022)

### *1.2.4 Control interno*

El control interno se desempeña como un elemento clave en el desenvolvimiento y gestión de las organizaciones. Se define mediante procesos con la garantía de salvaguardar activos, así como la información financiera.

**Figura 8**

*Control interno*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

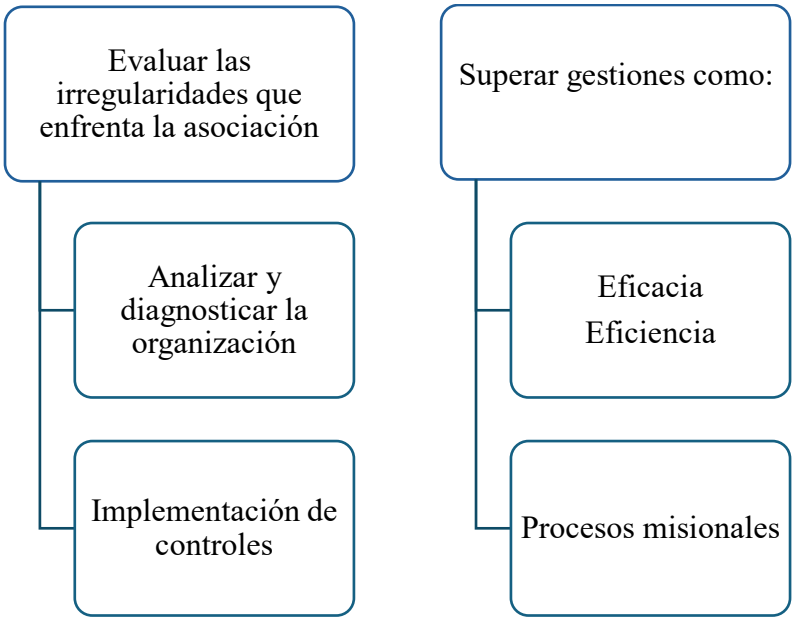
**Fuente:** Serrano et al. (2017).

### *1.2.4.1 Objetivos de control interno*

De acuerdo con Huiman, (2022), es preciso:

**Figura 9**

*Objetivos de control interno*



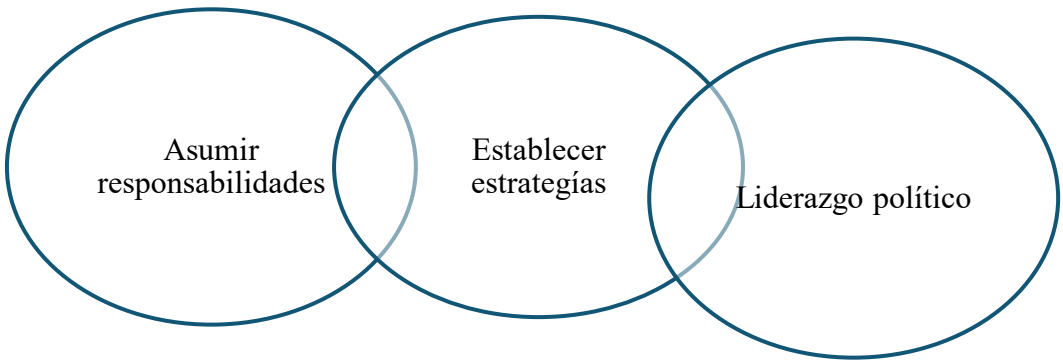

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Fuente:** Huiman, (2022).

Los aspectos legales son aplicados de manera rigurosa tanto a los funcionarios como a los directivos, a los entes de control y a la Contraloría General, en este marco menciona:

**Figura 10**

*Aspectos que asumen los funcionarios*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

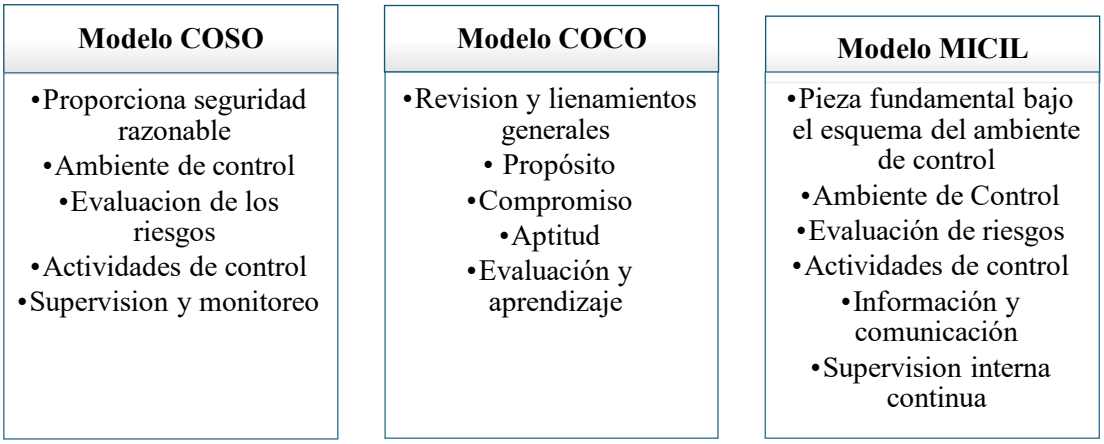
**Fuente:** Huiman (2022).

### *1.2.5 Modelos del sistema de control interno*

Según Rivas G (2011), tiene como objetivo analizar el reconocimiento del control interno de una manera oportuna.

**Figura 11**

*Modelos sistema de control interno*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Fuente:** Rivas G (2011, p. 121).

### *1.2.6 Sistema de control Modelo COSO III 2013*

Según Quinaluisa et al. (2018), el modelo COSO fue establecido en 1992 tras cinco años de estudio y discusión como resultado de una colaboración. Además, este esfuerzo fue actualizada en 2013 para incorporar nuevos enfoques de gestión y riesgos un marco integral que fortalece la gobernanza y facilita el logro de los objetivos institucionales.

El modelo se estructura en cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Estos elementos permiten evaluar la efectividad del sistema de control interno desde una perspectiva integral. Los aspectos también se pueden considerar como un conjunto de normas utilizadas para medir el control interno, lo que ayuda a evaluar su eficacia y eficiencia (Coloma & Costa, 2014).

Sus componentes son:

**Figura 12**

*Componentes del sistema de control*




**Elaborador por:** Guashco (2025).

**Fuente:** Coloma & Costa (2014).

### *1.2.7 Componentes del sistema de control interno*

Según Rojas et al. (2018), determinar el control interno se sujeta a la evaluación eficaz y eficiente como se presenta a continuación según sus componentes:

**Tabla 1**

*Componentes del sistema de control interno*

***Componentes del Sistema de Control Interno***

| | |
|---|---|
| ***Ambiente de Control*** | Garantiza los procesos de las organizaciones con el uso correcto de sus recursos |
| | • Estructura Organizacional |
| | • Políticas administrativas |
| | • Leyes y políticas de la empresa |
| ***Evaluación de riesgos*** | Riesgos en la administración financiera en un entorno globalizado y complejo |

| | |
|---|---|
| | Identificación y análisis para el logro de los objetivos de la empresa |
| | Método sistemático con las actividades organizacionales |
| ***Actividades de control*** | Aspectos de prevención, detección y correctivas |
| | Garantizar el cumplimiento de actividades y evitar riesgos |
| ***Información y comunicación*** | Proporcionar información en el menor tiempo con veracidad y fiabilidad |
| | Asumir responsabilidades individuales |
| ***Supervisión y monitoreo*** | Mejora continua a través del control interno mediante el seguimiento continuo |
| | Garantiza una gestión financiera exenta de errores, irregularidades o fraudes |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Fuente:** Rojas et al. (2018).

### *1.2.8 Principios de control interno*

De acuerdo con Coloma & Costa (2014), definir los principios con claridad mejoran la interpretación de los componentes del modelo COSO III es necesario adaptarse al control interno y la evaluación de sus actividades de manera efectiva. Estos principios sirven como guía para estructurar e implementar un control interno eficiente y adaptado a la realidad de cada organización, las operaciones deben de tener como propósito la emisión de informes con la finalidad de cumplir con varios objetivos.

#### *1.2.8.1 Componentes y los 17 principios de COSO III 2013*

A continuación, los principios del COSO III 2013 por componente:

**Tabla 2**

*Principios del modelo COSO III 2013*

| COMPONENTES | PRINCIPIOS |
|---|---|
| **AMBIENTE DE CONTROL** | 1. La asociación señala compromiso con la integridad y valores éticos |
| | 2. El consejo de administración actúa de manera autónoma y se encarga de supervisar el funcionamiento de la asociación. |
| | 3. Establece estructura, autoridad en sus niveles y responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos |
| | 4. Demuestra compromiso para atraer, detallar y contener a la competencia |
| | 5. Refuerza la responsabilidad |
| **Evaluación de riesgos** | 6. La asociación precisa las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para el logro de los objetivos. |
| | 7. La asociación iguala y analiza los riesgos para el análisis de mitigación. |
| | 8. Evalúa el riesgo de fraude dependiendo de las gestiones y sus objetivos. |
| | 9. La asociación identifica y evalúa los cambios que podrían impactar significativamente el sistema de control interno |
| **Actividades de control** | 10. La asociación elige y desenvuelve las actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta obtener niveles aceptables. |
| | 11. La asociación selecciona y desarrolla los controles generales sobre la tecnología en relación a los objetivos. |

| | |
|---|---|
| | 12. La asociación dispersa los controles referentes a políticas y procedimientos que las ponen en lineamientos generales. |
| **Información y comunicación** | 13. La asociación consigue y hace uso de información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno |
| | 14. La asociación fomenta la comunicación internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades |
| | 15. La asociación comunica grupos externos materias claves que determinan al control interno |
| **Supervisión y monitoreo** | 16. La asociación administra evaluaciones continuas y/o separadas a los sistemas en funcionamiento. |
| | 17. La asociación evalúa y comunica de manera acertada las medidas correctivas de control interno. |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Fuente:** González (2017, p. 20).

# CAPÍTULO II

# METODOLOGÍA

## 2.1. Descripción de la metodología

### 2.1.1. Unidad de análisis

Para elaborar este proyecto integrador, se seleccionará como unidad de análisis a la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito", ubicada en el Cantón de Ambato provincia Tungurahua. En el levantamiento de información se enfocará en función a las actividades desarrolladas en la asociación, por lo tanto, se comunicará por medio de la transmisión de voz, textos y datos de las distintas áreas considerando la evaluación de riesgo para la adecuada toma de decisiones.

El presente estudio se centrar en las áreas que conforman la asociación como es el de Administración, Contabilidad y de Producción con el objetivo de implementar un sistema de control interno que beneficie a la gestión contable, administrativa y productiva de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito". A través de esta se busca el tratamiento adecuado de las procesos y actividades productivas, garantizando sean confiables y viables en respecto a la reducción de riesgos juntamente al control interno.

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

**Fuentes de información primaria**

Para elaborar el presente proyecto integrador se obtuvo información directamente de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" con la finalidad de obtener resultados. Para ello, se elaboró un guion de entrevista a profundidad, para aplicarlo se basó en el cuestionario definido por el modelo COSO III 2013 y sus 5 componentes. Este instrumento se aplicó directamente al presidente de la asociación, a la contadora y al administrador de la asociación.

La información de fuente primaria se caracteriza por la recolección de datos directos desde su origen, a través de la colaboración del personal de la asociación, con el propósito de aportar al desarrollo del presente proyecto.

**Tabla 3**

*Personas entrevistadas*

| Nombre | Cargo | Departamento |
|---|---|---|
| Sr. Humberto Galarza | Presidente | Junta General |
| Lic. Luis Pilla | Contador | Contabilidad |
| Sr. Samuel Toalombo | Administrador | Administración |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Fuente**: Galarza (2024).

## Entrevista

La entrevista se aplicó a los 10 días del mes de mayo del presente año, mediante la interacción de la entrevista directa, las preguntas que conforman el instrumento de recopilación son registradas por escrito. Este proceso se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la Asociación Agropecuario Mulanleo Quesos Miguelito.

## Guión de entrevista

La implementación del guión se desarrolló de manera ordenada, con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la asociación, identificando sus posibles vulnerabilidades y riesgos. Asimismo, se buscó facilitar la implementación del sistema de control interno y determinar las áreas específicas donde deben aplicarse los controles. A continuación, se presentan las preguntas formuladas:

**Tabla 4**

*Guion de entrevista-Gerente*

| N° | Preguntas |
|---|---|
| 1 | ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas que presentan los competidores directos del sector? |
| 2 | ¿Cómo evalúa el posicionamiento actual de los productos o servicios de la asociación en comparación con los ofrecidos por sus principales competidores? |
| 3 | ¿Existen oportunidades viables para establecer alianzas estratégicas o colaboraciones con otras organizaciones que fortalezcan la competitividad de la asociación? |

| | |
|---|---|
| 4 | ¿Qué variaciones se han observado en los niveles de ventas y utilidades en los últimos años? |
| 5 | ¿Los objetivos y metas organizacionales están claramente definidos, son cuantificables y se comunican de manera efectiva a todos los niveles de la asociación? |
| 6 | ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo? |
| 7 | ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado? |
| 8 | ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados? |
| 9 | ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones? |
| 10 | ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas? |

**Elaborado por:** Guashco (2025).
**Fuente:** Fred (2013).

## Encuesta

La aplicación del cuestionario se realizó de manera presencial el 10 de mayo de 2025, a las 10:00 a.m. Para el desarrollo del proyecto integrador, se utilizó un instrumento basado en el Modelo COSO III (2013), el cual incorporó sus cinco componentes y los 17 principios que lo conforman. Las preguntas fueron estructuradas con respuestas cerradas (Sí y No), permitiendo evaluar el nivel de cumplimiento del sistema de control interno dentro de la asociación.

**Tabla 5**

*Encuesta- preguntas con los 17 principios del Modelo COSO III 2013*

| **PRINCIPIOS** | **SI** | **NO** |
|---|---|---|
| 1. ¿Se demuestra compromiso para la integridad y valores éticos en el desarrollo de sus actividades? | | |
| 2. ¿Existe un sentido claro de responsabilidad que asegure la ejecución segura y eficiente de los procesos? | | |
| 3. ¿Se ha establecido una estructura organizativa con autoridad y responsabilidades bien definidas para el logro de los objetivos institucionales? | | |
| 4. ¿La asociación mantiene un compromiso activo con la competitividad dentro del mercado en el que opera? | | |
| 5. ¿Se fomenta la rendición de cuentas y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas? | | |

| | | |
|---|---|---|
| 6. ¿Los objetivos están definidos con claridad suficiente para facilitar la identificación y evaluación de riesgos? | | |
| 7. ¿Se identifican y analizan los riesgos relevantes para determinar las estrategias adecuadas de mitigación? | | |
| 8. ¿Se lleva a cabo una evaluación del riesgo de fraude dentro de la organización? | | |
| 9. ¿Se identifican y analizan los cambios internos y externos que podrían afectar el sistema de control interno? | | |
| 10. ¿Se seleccionan y desarrollan actividades de control adecuadas que contribuyan a la mitigación de los riesgos identificados? | | |
| 11. ¿Se implementan controles generales relacionados con el uso y gestión de la tecnología dentro de la organización? | | |
| 12. ¿Existen políticas y procedimientos documentados que aseguren la aplicación eficaz de los controles? | | |
| 13. ¿Se obtiene y utiliza información relevante, actualizada y de calidad para sustentar el funcionamiento del sistema de control interno? | | |
| 14. ¿Se comunica de manera efectiva la información clave, incluidos los objetivos y las responsabilidades, a todos los niveles de la organización? | | |
| 15. ¿Se proporciona información pertinente a partes externas sobre asuntos relacionados con el control interno? | | |
| 16. ¿Se realizan evaluaciones continuas o independientes para verificar la efectividad del sistema de control interno? | | |
| 17. ¿Las deficiencias identificadas en el sistema de control interno son evaluadas y comunicadas oportunamente para su corrección? | | |

**Elaborado por:** Guashco (2025).
**Fuente:** (Morán; Álava; Macías; Haro, 2018).

## Cuestionario

Esta actividad fue diseñada con el propósito de identificar los diversos problemas presentes en los procesos de la asociación, utilizando como base la metodología del modelo COSO III (2013). Este enfoque permitió realizar un análisis estructurado a través de sus cinco componentes fundamentales. En particular, para el área correspondiente a la Junta General, se aplicó un cuestionario compuesto por 19 preguntas de respuesta cerrada (Sí o No), orientadas a evaluar la efectividad del control interno.

**Tabla 6**

Cuestionario-preguntas con los 5 componentes del Modelo COSO III 2013

| COMPONENTES | ITEMS |
|---|---|
| **Ambiente de Control** | ¿La alta dirección y los responsables institucionales promueven los principios éticos como parte fundamental de la cultura organizacional? |
| | ¿La entidad cuenta con un sistema de planificación formalmente implementado y en funcionamiento? |
| | ¿Los directivos comprenden sus responsabilidades en materia de control interno y poseen los conocimientos requeridos según sus funciones? |
| | ¿Las políticas, los procedimientos y la periodicidad de evaluación del desempeño se elaboran conforme a la normativa vigente? |
| | ¿La máxima autoridad aplica políticas y procedimientos que aseguran que promociones y ascensos se ejecuten en cumplimiento con el marco jurídico aplicable? |
| | ¿La rotación de personal se realiza de manera planificada, con criterios técnicos y en áreas relacionadas, para no afectar la operatividad institucional? |
| | ¿Autoridades, directivos y personal en general cumplen y exigen el cumplimiento de las disposiciones legales, códigos de ética y normativas relacionadas con sus funciones? |
| **Evaluación de Riesgos** | ¿La alta dirección identifica y analiza los riesgos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos institucionales? |
| | ¿La administración aplica juicio profesional y experiencia para valorar los riesgos en función de su probabilidad e impacto? |
| | ¿Se considera la gestión integral de riesgos en la selección e implementación de respuestas adecuadas ante los mismos? |
| | ¿Se diseña e implementa una estrategia de gestión que incluya un plan de acción para mitigar los riesgos identificados? |
| **Actividades de Control** | ¿La entidad detecta riesgos asociados a actividades inadecuadas con el fin de minimizar futuros problemas? |
| | ¿Las autorizaciones de operaciones se conceden bajo condiciones específicas y debidamente establecidas? |
| | ¿La máxima autoridad realiza reformas o ajustes normativos a nivel directivo cuando la situación institucional lo requiere? |
| **Información y Comunicación** | ¿Existen mecanismos automatizados de comunicación e información que aseguren la protección de datos dentro de la organización? |

| | |
|---|---|
| | ¿Se cuenta con canales de comunicación abiertos, seguros y efectivos para transmitir información tanto interna como externamente? |
| **Supervisión y Monitoreo** | ¿Se ejecutan procesos de seguimiento y supervisión sobre las actividades de gestión institucional? |
| | ¿La entidad identifica sus fortalezas y debilidades mediante evaluaciones internas periódicas? |
| | ¿Se evalúa de manera sistemática el cumplimiento de los objetivos institucionales? |

**Elaborado por:** Guashco (2025).
**Fuente:** Registro oficial. Normas de control interno (2023).

### 2.1.3. Fases del desarrollo

La metodología son parte de los objetivos ya definidos, con el propósito de diseñar un sistema de control interno de gran beneficio para la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito". Se efectuó de la siguiente manera:

**Tabla 7**

*Fases de desarrollo*

| **Fases** | **Evidencia** | **Resultado** |
|---|---|---|
| Fase I<br>Planificación y diagnostico la situación actual de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" para la identificación vulnerabilidades y riesgos. | -Entrevista<br>-Documentación de control interno Modelo COSO III 2013<br>-Observación | -Informe detallado de la situación actual de la asociación<br>-Matriz FODA<br>-Conocimiento de los procesos administrativos y contables |
| Fase II<br>Proponer un diseño de un sistema de control interno en la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" con el fin de alcanzar una mejora en sus procesos. | -Estructura de los procesos<br>-Detalles y principios | -Sistema de Control Interno y sus resultados |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Fase I Planificación y diagnostico**

En la fase inicial de planificación y diagnóstico, se comprendió de la organización y elaboración de documentación precedente, en cuanto se refiere a la estructura del cuestionario del control interno basado en los 17 principios del Modelo COSO III 2013 y también las 19 preguntas establecidas median los 5 componentes. Por lo tanto, se fundamenta y se requiere para el diagnóstico de la situación actual de la asociación en el aspecto administrativo. Por lo tanto, se determinó el nivel de vulnerabilidad y riesgo mediante una matriz que identifico de manera específica y global de cada componente del modelo COSO III 2013. También se entrevistó a los miembros de la junta general para conocer las actividades y procesos con el fin de detallar las debilidades de la asociación para generar un informe final.

**Fase II Diseño del Sistema de Control Interno**

El sistema de control interno se consideró la situación actual de la Asociación, se procederá a analizar las áreas administrativa y contable con el propósito de identificar las debilidades presentes en cada una. Este diagnóstico será fundamental para el diseño e implementación de un sistema de control interno eficaz. Dicho sistema se estructurará en función de varios elementos clave: la capacitación del personal, la aplicación efectiva de controles, el monitoreo constante, la documentación adecuada y un proceso permanente de evaluación y mejora continua.

- Se clasificarán los objetivos específicos que se pretende alcanzar con la implementación del sistema de control interno.
- Se asignarán responsables para la ejecución de cada actividad dentro del plan de implementación.
- Se revisarán los procedimientos existentes para asegurar su efectividad y cumplimiento.
- Se identificarán oportunidades de mejora, y se aplicarán los ajustes necesarios con el fin de optimizar los controles internos.

# CAPÍTULO III

# RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## 3.1. Resultados

### 3.1.1 Fase I: Planificación y diagnostico la situación actual de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito"

Para llevar a cabo esta fase se realizó una entrevista semiestructurada en base a fundamentos administrativos internos de la asociación para el presidente juntamente al administrador de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito". Por medio de esta entrevista se alcanzó a identificar sus vulnerabilidades y riesgos referidos a la situación actual que presenta la asociación. Por lo tanto, se muestra la entrevista con sus respuestas:

**Tabla 8**

*Entrevista-presidente de la asociación*

| No | Preguntas | Respuesta | Análisis |
|---|---|---|---|
| **1** | ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas que presentan los competidores directos del sector? | La competencia cuenta con mayor confianza de los consumidores por la trayectoria a diferencia de los quesos miguelito. | Los estándares de la sociedad han sido un obstáculo para tener una mayor acogida, ser una marca reconocida a nivel comercial es importante |
| **2** | ¿Cómo evalúa el posicionamiento actual de los productos o servicios de la asociación en comparación con los | En relación con la competencia dentro de la ciudad de Ambato la incidencia e influencia marca el consumo del | Para el análisis de los productos que oferta a la asociación se debe tener en cuenta |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | ofrecidos por sus principales competidores? | producto, por ende, nuestro producto está posicionado en un rango menor. | solo la elaboración de quesos frescos. |
| **3** | ¿Existen oportunidades viables para establecer alianzas estratégicas o colaboraciones con otras organizaciones que fortalezcan la competitividad de la asociación? | Años atrás contábamos con el apoyo de la Cooperativa Chibuleo, por el momento buscamos contar con nuevos aliados. | No existen propuestas por lo general la parte administrativa es la encargada de llevar propuestas y buscar interesados. |
| **4** | ¿Qué variaciones se han observado en los niveles de ventas y utilidades en los últimos años? | Este proceso se realiza mensualmente analizando los ingresos y gastos, las ventas en este trimestre no ha sido bueno ya que hemos perdido consumidores por no realizar las entregas inmediatas. | El estudio minucioso del mercado se debe de fomentar desde el área comercial así se garantizará el incremento de ventas. |
| **5** | ¿Los objetivos y metas organizacionales están claramente definidos, son cuantificables y se comunican de manera efectiva a todos los niveles de la asociación? | Actualmente la empresa no ha definido metas ni objetivos generales, pero si se analiza el nivel de producción mensuales, la asamblea y la junta general realiza sesiones mensuales para el análisis de la asociación | Fomentar el alcance de metas y objetivos estratégicos es vital para evitar ciertos riesgos de la asociación |
| **6** | ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo? | En los últimos 9 meses se ha cambiado de | La contratación del personal administrativo no |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | administradores por la falta de compromiso | se está realizando adecuadamente, por lo tanto, se ha visto serios inconvenientes en las distintas áreas de la asociación |
| **7** | ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado? | El área administrativa se maneja constantemente en analizar calidad y precios de las competencias, para poder tener mayores ingresos. | Evaluar calidad y precios de la competencia sugiere que existe un interés por mejorar la posición comercial. |
| **8** | ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados? | Se mantiene al margen de los precios, de acuerdo con los costos de la materia prima que se recibe y el costo mano de obra, Argumentando que los directivos no se lucran de ningún beneficio. | Base lógica y transparente para establecer precios justos, por lo tanto, esto puede reforzar la confianza de los socios o clientes. |
| **9** | ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones? | El control adecuado de las instalaciones es vital para nuestra área de producción, así se evita el riesgo de parar las actividades | Esto demuestra conciencia sobre la relación entre infraestructura y productividad. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **10** | ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas? | Nuestra asociación cuenta con un estándar alto de calidad por ende desde la recolección de la leche el control es muy riguroso y cauteloso. | Se destaca que el proceso de control empieza desde la recolección de la leche, lo que refleja una visión integral de calidad, desde la materia prima hasta el producto final. Esto es especialmente importante en la industria láctea, donde la trazabilidad es clave. |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

### 3.1.1.1 Informe de la situación actual de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" Análisis FODA

Mediante el análisis FODA se identificó los factores internos y externos que impactan a la asociación "Miguelito", con el fin de tener una mejor recolección de datos y así tener en cuenta las fortalezas que se debe de aprovechar y las debilidades que se debe evitar por el bien y el correcto funcionamiento de las áreas que la conforman. Para el análisis y la elaboración del FODA se tomó en base a las respuestas respectivas de la entrevista eso para determinar factores internos. Los factores externos se obtuve desde el análisis del sector lácteo y su incidencia en el país.

**Tabla 9**

*Análisis FODA*

| Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" | | | |
|---|---|---|---|
| **MATRIZ FODA** | | | |
| | **FORTALEZAS** | | **DEBILIDADES** |
| 1 | Producción de quesos frescos de manera tradicional | 1 | Las alianzas y colaboraciones no se han presentado en este año |
| 2 | Ingreso de leche fresca local de buena calidad. | 2 | Reclamos por la disminución de ventas en el trimestre pasado |
| 3 | Conocimiento técnico de los socios en procesos artesanales. | 3 | Se maneja la asociación sin la fundamentación de objetivos y metas |
| 4 | Se lleva a cabo investigaciones de mercado para la adecuada comercialización | 4 | En el año presente el manejo de las ventas ha disminuido |
| 5 | Los precios de los productos y servicios de la empresa son accesibles para la misma población | 5 | La empresa no cuenta con una estrategia para mantener el personal administrativo |
| 6 | Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas cuentan con un mantenimiento periódicamente | 6 | |
| | **OPORTUNIDADES** | | **AMANEZAS** |
| 1 | Programas de apoyo por ferias virtuales programadas por el gobierno para el sector lácteo. | 1 | Presencia de nuevas empresas potencialmente competidoras en el área |
| 2 | Posibilidad de obtener certificados con apoyo técnico de parte de Agrocalidad | 2 | Normativas de regulaciones costosas |
| 3 | Consolidación del mercado lácteo nacional por negociaciones bilaterales | 3 | Informalidad en la comercialización de la leche fresca |
| 4 | Convenios de regulación y competitividad fortalecidos por el Arcsa | 4 | Cambios climáticos afectan a la producción láctea |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

### 3.1.1.2 Estrategias para la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" Matriz de Estrategias

La matriz de estrategias FODA es una herramienta de planificación estratégica que permite desarrollar acciones concretas a partir del análisis de los factores internos y externos que afectan a la asociación o al sector lácteo. Esta matriz busca identificar estrategias que potencien las capacidades existentes, enfrenten los desafíos del entorno y aseguren un desarrollo sostenible.

**Tabla 10**

*Estrategias del análisis FODA*

| **ESTRATEGÍAS: ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS "MIGUELITO"** | | |
|---|---|---|
| **TIPO DE ESTAREGIA** | **DESCRIPCION** | **RECOMENDACIÓN** |
| FO | Producción de quesos frescos de manera tradicional manejado por convenio de regulación y competitividad por medio del Arcsa (F1, O4) | Producción de quesos frescos de manera tradicional regulada por ARCSA para diferenciarse y competir en mercados gourmet. |
| FO | Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas cuentan con un mantenimiento periódicamente para poder obtener certificados de apoyo técnico (F6, O2) | Realizar mantenimiento periódico a maquinaria, instalaciones y oficinas para cumplir estándares técnicos exigidos y obtener certificaciones, aprovechando el apoyo técnico institucional disponible. |
| DO | Las alianzas y colaboraciones no se han presentado en este año, recurrir a programas de ferias virtuales del gobierno para el sector lácteo (D1, O1) | Promover las actividades referentes a la promoción de la Asociación con el fin de salvaguardar y prestigiar el producto |
| DO | En el año presente el manejo de las ventas ha disminuido, las conciliaciones en el mercado nacional ayudarán a tener | Garantizar conciliaciones y negociaciones bilaterales con distribuidores, cadenas de comercialización y asociaciones locales para mejorar la presencia en |

| | | |
|---|---|---|
| | negociaciones bilaterales (D4, O3) | el mercado nacional y contrarrestar la disminución de ventas. |
| FA | Ingreso de leche fresca local de buena calidad se ve afectada por los cambios climáticos (F2, A4) | Tener en cuenta que los factores externos afectan a la producción de los quesos, implementar una alternativa para contar con la misma cantidad de la materia prima. |
| FA | Los precios de los productos y servicios de la empresa son accesibles para la misma población debido a las regulaciones el producto serio costoso (F5, A2) | Aprovechar los precios accesibles actuales como ventaja competitiva, al mismo tiempo que se optimizan procesos internos y se busca eficiencia operativa para resistir un posible aumento de costos por regulaciones. |
| DA | Reclamos por la disminución de ventas en el trimestre pasado debido a la informalidad en la comercialización de la leche fresca (D3, A3) | Establecer campañas de concienciación al consumidor sobre los riesgos de la leche informal y reforzar la trazabilidad y certificación sanitaria de la leche comercializada formalmente para recuperar confianza y ventas. |
| DA | La empresa no cuenta con una estrategia para mantener el personal administrativo, las nuevas empresas han generado inconvenientes en el área (D5, A1) | Diseñar e implementar una estrategia de retención de talento administrativo basada en incentivos no monetarios (ambiente laboral, reconocimiento, formación) y condiciones competitivas frente a nuevas empresas del sector. |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

### 3.2 Conocimiento de los procesos Coso III 2023

Para la evaluación del sistema de control interno de la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos “Miguelito”, se aplicó el método del cuestionario estructurado, basado en los principios establecidos por el modelo COSO III 2013. El cuestionario se fundamentó para señalar la situación preliminar y analizar adecuadamente las áreas. Este instrumento permitirá identificar el nivel de cumplimiento de cada uno de los cinco componentes del control interno, con el fin de facilitar su comprensión y posterior análisis.

**Tabla 11**

*Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo para el presidente de la asociación*

| **ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS "MIGUELITO"** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO** | | | | | |
| **AÑO 2025** | | | | | |
| **No.** | **COMPONENTES ANALIZADOS** | **CALIFICACIÓN** | | **CALIFICACIÓN TOTAL** | |
| | | **SI** | **NO** | **PT** | **CT** |
| **A** | **AMBIENTE DE CONTROL** | | | | |
| 1 | ¿Se demuestra compromiso para la integridad y valores éticos en el desarrollo de sus actividades? | 1 | | 1 | 1 |
| 2 | ¿Existe un sentido claro de responsabilidad que asegure la ejecución segura y eficiente de los procesos? | | 0 | 1 | 0 |
| 3 | ¿Se ha establecido una estructura organizativa con autoridad y responsabilidades bien definidas para el logro de los objetivos institucionales? | | 0 | 1 | 0 |
| 4 | ¿La asociación mantiene un compromiso activo con la competitividad dentro del mercado en el que opera? | 1 | | 1 | 1 |
| 5 | ¿Se fomenta la rendición de cuentas y el cumplimiento de | 1 | | 1 | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | las responsabilidades asignadas? | | | | |
| | **TOTAL** | **3** | **0** | **5** | **3** |
| **B** | **EVALUACIÓN DE RIESGO** | | | | |
| 6 | ¿Los objetivos están definidos con claridad suficiente para facilitar la identificación y evaluación de riesgos? | | 0 | 1 | 0 |
| 7 | ¿Se identifican y analizan los riesgos relevantes para determinar las estrategias adecuadas de mitigación? | | 0 | 1 | 0 |
| 8 | ¿Se lleva a cabo una evaluación del riesgo de fraude dentro de la organización? | 1 | | 1 | 1 |
| 9 | ¿Se identifican y analizan los cambios internos y externos que podrían afectar el sistema de control interno? | | 0 | 1 | 0 |
| | **TOTAL** | **1** | **0** | **4** | **1** |
| **C** | **ACTIVIDADES DE CONTROL** | | | | |
| 10 | ¿Se seleccionan y desarrollan actividades de control adecuadas que contribuyan a la mitigación de los riesgos identificados? | | 0 | 1 | 0 |
| 11 | ¿Se implementan controles generales relacionados con el uso y gestión de la tecnología dentro de la organización? | 1 | | 1 | 1 |
| 12 | ¿Existen políticas y procedimientos documentados que aseguren la aplicación eficaz de los controles? | | 0 | 1 | 0 |
| 13 | ¿Se obtiene y utiliza información relevante, actualizada y de calidad para sustentar el funcionamiento del sistema de control interno? | | 0 | 1 | 0 |
| | **TOTAL** | **1** | **0** | **4** | **1** |
| **D** | **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN** | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 14 | ¿Se comunica de manera efectiva la información clave, incluidos los objetivos y las responsabilidades, a todos los niveles de la organización? | 1 | | 1 | 1 |
| 15 | ¿Se proporciona información pertinente a partes externas sobre asuntos relacionados con el control interno? | | 0 | 1 | 0 |
| | **TOTAL** | **1** | **0** | **2** | **1** |
| **E** | **SUPERVISIÓN Y MONITOREO** | | | | |
| 16 | ¿Se realizan evaluaciones continuas o independientes para verificar la efectividad del sistema de control interno? | 1 | | 1 | 1 |
| 17 | ¿Las deficiencias identificadas en el sistema de control interno son evaluadas y comunicadas oportunamente para su corrección? | | 0 | 1 | 0 |
| | **TOTAL** | **1** | **0** | **2** | **1** |
| | | | | | |
| | **TOTAL GENERAL** | | | **17** | **7** |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

En cuestión de la matriz y los 5 componentes analizados presenta una calificación alta en riesgo con un 58.82% y bajo en confianza de 41.18%. Estos resultados se conforman por el razonamiento de las actividades de la asociación con un enfoque empresarial estructurado.

**Tabla 12**

*Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo*

| | |
|---|---|
| **NIVEL DE CONFIANZA** | |
| **1. VALORACIÓN** | |
| **1.1. Calificación Total - Nivel de Confianza** | |
| Ponderación Total (P.T.)= | 17 |
| Calificación Total (C.T.)= | 7 |
| Calificación Porcentual (C.P.)= | 41,18% |
| **1.2. Nivel de Riesgo** | |
| NR=100-NC | 58,82% |
| **2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO** | |

| **NIVEL DE CONFIANZA** | | |
|---|---|---|
| **BAJO** | **MODERADO** | **ALTO** |
| 5%-50% | 51%-75% | 76%-95% |
| 95%-50% | 49%-25% | 24%-5% |
| **ALTO** | **MODERADO** | **BAJO** |

| **NIVEL DE RIESGO** | |
|---|---|
| **NIVEL DE CONFIANZA** | **BAJO** |
| **NIVEL DE RIESGO** | **ALTO** |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

# DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS "MIGUELITO"

# AMBIENTE DE CONTROL

## COMPONENTE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

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

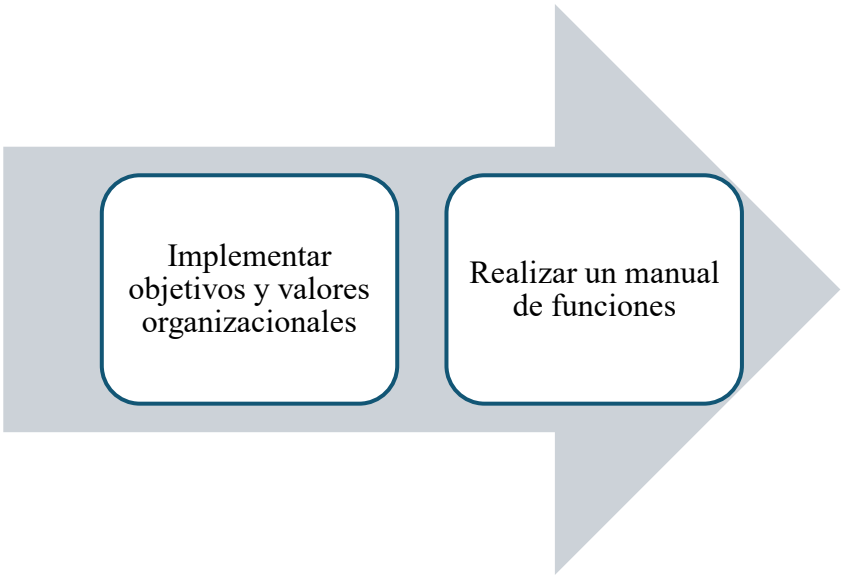
La propuesta del diseño de control interno tiene como fin la mejora de los funcionarios y las actividades de la asociación. Para el desarrollo del proyecto se tomó como base la metodología COSO III 2013 con sus cinco componentes. Por lo tanto, cada uno de los componentes analizados ayudara al desarrollo adecuado de la gestión administrativa, contable y operativa.

#### 3.3.1 Ambiente de control

Para el componente de amiente de control se halla características que implican los aspectos de control como normas, procesos y estructuras organizacionales. La normativa interna y las políticas que se desempeñen en la asociación el responsable es la parte administrativa, con el fin de un adecuado ambiente laboral. A continuación, se presenta las propuestas elaboradas para este componente:

**Figura 13**

*Propuesta para el ambiente de control*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

#### 3.3.1.1 Objetivos

Los objetivos para la asociación son:

- Ampliar la presencia de nuestros productos tanto en el mercado nacional como en el internacional, logrando un sólido posicionamiento con nuestros productos elaborados tradicionalmente.
- Brindar productos de alta calidad a nivel nacional, atendiendo las demandas del mercado a través de la innovación y diversificación de nuestra oferta.
- Destinar recursos a la adquisición de maquinaria moderna y tecnología de punta, con el fin de optimizar la calidad de nuestros productos.

#### 3.3.1.2 Valores organizacionales

- Innovación: Impulsar la creatividad en el desarrollo de nuestros productos buscando mantenernos competitivos y firmes en el mercado.
- Calidad: Garantizar que nuestros productos cumplan con altos estándares, asegurando su durabilidad y satisfacción para el cliente.
- Sostenibilidad: Comprometer el medio ambiente y la aplicación de prácticas responsables en los procesos de fabricación para ofrecer productos sostenibles al mercado.
- Integridad: Actuar con ética y honestidad en todas nuestras operaciones, fortaleciendo la confianza con nuestros clientes y aliados.
- Respeto: Promover un ambiente laboral armonioso y justo, basado en la equidad e igualdad entre colaboradores y clientes.

#### 3.3.1.3 Manual de funciones

El manual de funciones se lo conoce por ser un documento en donde se refleja la responsabilidad que debe establecer la asociación para el adecuado funcionamiento, por ello, se detalla con énfasis a cada colaborador de la asociación. Se propone el diseño de un manual de funciones para la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos “Miguelito” con el propósito de definir una guía sobre las actividades que se deben cumplir en cada área. En las siguientes tablas se muestran las funciones y el perfil de cargo.

**Tabla 13**

*Manual de funciones para el cargo de presidente de la asociación*

| **MANUAL DE FUNCIONES** | |
|---|---|
| **Identificación del cargo** | |
| **Nombre del cargo:** | Presidente/ Gerente |
| **Nivel:** | Administrativo |
| **Objetivo principal** | |
| Programar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la rendición de informes administrativos garantizando el adecuado funcionamiento de la asociación. | |
| **Perfil del cargo** | |
| **Requisitos de formación:** | Minino nivel secundario |
| **Experiencia:** | Minino 3 años como líder |
| **Competencia:** | Trabajar en equipo |
| | Honestidad |
| | Responsabilidad |
| | Comunicación |
| **Funciones** | |
| • Asegurar la alineación y cumplimiento de la misión, visión y metas institucionales.<br>Gestionar y coordinar eficientemente las actividades operativas de los distintos departamentos de la organización.<br>• Tomar decisiones estratégicas fundamentadas en la información contable disponible, con el objetivo de resolver problemáticas y optimizar procesos.<br>• Evaluar, diseñar y establecer presupuestos que permitan un desempeño financiero y operativo adecuado de la entidad. | |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 14**

*Manual de funciones para el cargo de administrador*

| **MANUAL DE FUNCIONES** | |
|---|---|
| **Identificación del cargo** | |
| **Nombre del cargo:** | Administrador |
| **Nivel:** | Administrativo |
| **Objetivo principal** | |
| Definir y asegurar el funcionamiento de la Asociación de manera eficiente, juntamente a las actividades administrativas para el correcto cumplimiento de los objetivos. | |
| **Perfil del cargo** | |
| **Requisitos de formación:** | Minino nivel secundario |
| **Experiencia:** | Minino 3 años en el área |
| **Competencia:** | Trabajar en equipo |
| | Honestidad |
| | Responsabilidad |
| | Comunicación |
| **Funciones** | |
| • Desempeñar con las actividades determinadas por el presidente<br>• Coordinar las reuniones de la Asociación juntamente al presidente<br>• Contratar al personal adecuado tomando en cuentas las aptitudes de los solicitantes y su perfil profesional<br>• Realizar contacto directo con los proveedores<br>• Atender los inconvenientes de los socios y de los clientes<br>• Revisar la información contable<br>• Determinar la publicidad para la obtención de colaboraciones | |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 15**

*Manual de funciones para el cargo de contador*

| **MANUAL DE FUNCIONES** | |
|---|---|
| **Identificación del cargo** | |
| **Nombre del cargo:** | Contador General |
| **Nivel:** | Administrativo |
| **Objetivo principal** | |
| Asumir la fiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las normativas reguladoras para el funcionamiento de la Asociación | |
| **Perfil del cargo** | |
| **Requisitos de formación:** | Tercer nivel: Lic. Contabilidad/ Administración de empresas/ Economía |
| **Experiencia:** | Minino 3 años dentro del campo laboral |
| **Competencia:** | Diligencia profesional |
| | Honestidad |
| | Responsabilidad |
| | Trabajo en equipo |
| **Funciones** | |
| • Controlar el inventario<br>• Calcular los impuestos y realizar las declaraciones respectivas<br>• Analizar los costos y gastos<br>• Realizar los informes sobre la situación financiera de la Asociación<br>• Asesorar al gerente y al administrador para la toma de decisiones<br>• Calcular el pago a empleados<br>• Conocer la cartera de clientes | |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 16**

*Manual de funciones para el cargo de operario*

| **MANUAL DE FUNCIONES** | |
|---|---|
| **Identificación del cargo** | |
| **Nombre del cargo:** | Operario |
| **Nivel:** | Productivo |
| **Objetivo principal** | |
| Establecer las actividades productivas con la finalidad de otorgar quesos de alta calidad y en un tiempo estimado para el bien del cliente | |
| **Perfil del cargo** | |
| **Requisitos de formación:** | Mínimo nivel secundario |
| **Experiencia:** | Minino 2 años |
| **Competencia:** | Trabajar en equipo |
| | Honestidad |
| | Responsabilidad |
| | Comunicación |
| **Funciones** | |
| • Garantizar el cumplimiento de calidad de los productos<br>• Verificar el correcto funcionamiento de la maquinaria<br>• Tener en cuenta los productos de necesidad para la elaboración del producto<br>• Gestionar los plazos de entrega<br>• Inspeccionar la recolección de la materia prima y el tratamiento para el producto final<br>• Verificar el inventario de la asociación | |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

# EVALUACIÓN DE RIESGO



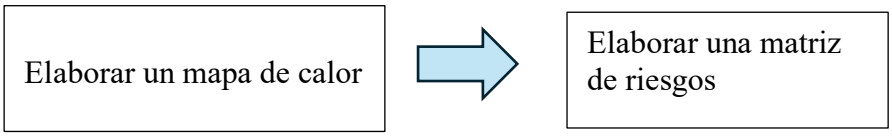
## COMPONENTE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### 3.3.2 Evaluación de Riesgos

La empresa debe fomentar y evaluar los riesgos que pueden ser de impacto para el logro de los objetivos, con la finalidad de determinar el propósito de establecer estrategias que permita mitigar los riesgos. La implementación de controles que ayuden a salvaguardar los recursos de la asociación. Se presenta las propuestas previamente:

**Figura 14**

*Propuesta del componente Evaluación de Riesgos Modelo COSO III*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

#### 3.3.2.1 Identificación de riesgos

En cuanto consiste para la identificación de los riesgos se elabora una tabla en donde son identificados de acuerdo con las áreas que conforman la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos “Miguelito”:

**Tabla 17**

*Riesgos identificados en la asociación*

***Riesgos identificados***

| *Departamento* | | Riesgos |
|---|---|---|
| *Administrativo* | RI | Falta de controles en los procedimientos normativos |
| | R2 | Alta rotación en el personal afectando el área operativa |
| | R3 | Pérdida de información por no ser tratada adecuadamente |
| *Contable* | R4 | Procesos manuales desactualizados |
| | R5 | Sanciones por no realizar las declaraciones en el tiempo estipulado |
| | R6 | Manejo no adecuado de la cartera de los clientes |
| | R7 | Conciliaciones bancarias atrasadas o incompletas |
| | R8 | Pérdida de comprobantes |
| *Producción* | R9 | Fallas en maquinaria o equipos que detienen la producción y aumentan los costos. |

| | |
|---|---|
| R10 | Errores en el manejo de la planificación de la producción |
| R11 | Problemas en la cadena de suministro que interrumpen la continuidad operativa. |
| R12 | Accidentes laborales por falta de equipos de protección o capacitaciones en seguridad. |
| R13 | Baja motivación del personal operativo, reduciendo la productividad y aumentando errores. |

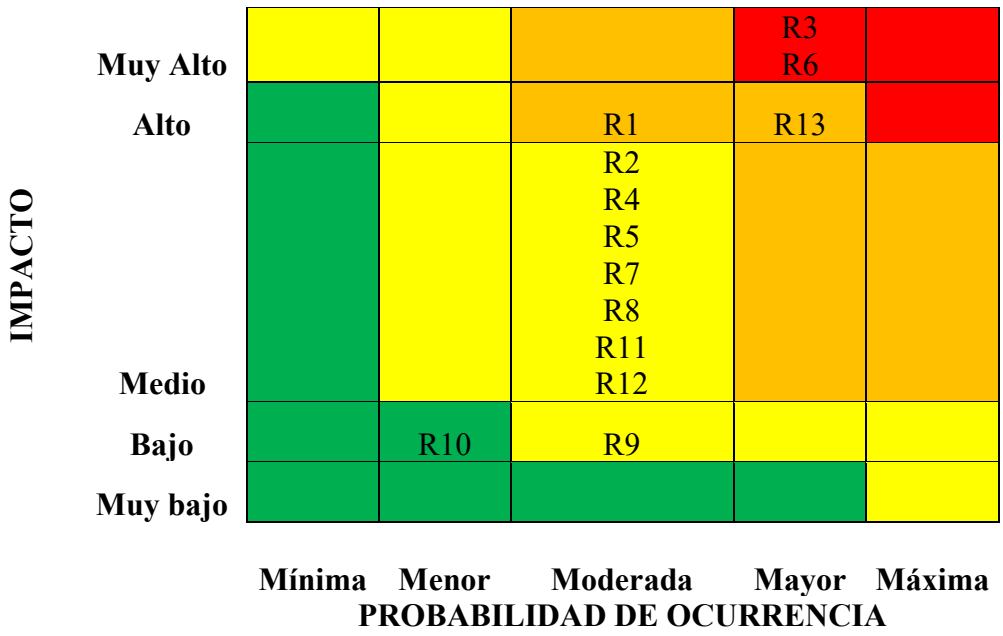
**Elaborado por:** Guashco (2025).

### 3.3.2.2 Mapa de calor

De acuerdo con los procedimientos en referencia a la identificación de riesgos es determinante indicarlos en el mapa de calor para realizar un previo análisis y reducirlo. La finalidad de esta propuesta es en base a la frecuencia e impacto.

**Tabla 18**

*Mapa de calor de las área administrativa, contable y producción*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

### 3.3.2.3 Semaforización del nivel de riesgo

Para el otorgamiento de la calificación para presentar la semaforización se basa desde un punto de partida clasificándolo desde el riesgo bajo hasta el riesgo crítico, de acuerdo con la escala de calificación con los siguientes valores:

**Tabla 19**

*Semaforización nivel de riesgo y calificación*

| Nivel de Riesgo | Calificación |
|---|---|
| Riesgo Bajo | 1 - 4 |
| Riesgo Medio | 5 - 10 |
| Riesgo Alto | 11 - 18 |
| Riesgo Critico | Mayor a 18 |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

### 3.3.2.3 Matriz resumen del nivel de riesgo

Se detalla los riesgos de la asociación en el mapa de calor, posteriormente de haber establecido el nivel de riesgos, se calcula con las variables de probabilidad multiplicado por el impacto de cada riesgo estudiado. Así mismo, se presenta el resumen de los riesgos de las áreas de la asociación, junto con su nivel de riesgo obtenido.

**Tabla 20**

*Matriz resumen del nivel de riesgo*

| N° | EVENTO DE RIESGO | PROBABILIDAD | IMPACTO | NIVEL DE RIESGO | |
|---|---|---|---|---|---|
| R1 | Falta de controles en los procedimientos normativos | **3** | **4** | **12** | Riesgo alto |
| R2 | Alta rotación en el personal afectando el área operativa | **3** | **3** | **9** | Riesgo medio |
| R3 | Perdida de información por no ser tratada adecuadamente | **4** | **5** | **20** | Riesgo crítico |
| R4 | Procesos manuales desactualizados | **3** | **3** | **9** | Riesgo medio |
| R5 | Sanciones por no realizar las declaraciones en el tiempo estipulado | **3** | **3** | **9** | Riesgo medio |
| R6 | Manejo no adecuado de la cartera de los clientes | **4** | **5** | **20** | Riesgo crítico |
| R7 | Conciliaciones bancarias atrasadas o incompletas | **3** | **3** | **9** | Riesgo medio |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| R8 | Perdida de comprobantes | **3** | **3** | **9** | Riesgo medio |
| R9 | Fallas en maquinaria o equipos que detienen la producción y aumentan los costos. | **3** | **2** | **6** | Riesgo medio |
| R10 | Errores en el manejo de la planificación de la producción | **2** | **2** | **4** | Riesgo bajo |
| R11 | Problemas en la cadena de suministro que interrumpen la continuidad operativa. | **3** | **3** | **9** | Riesgo medio |
| R12 | Accidentes laborales por falta de equipos de protección o capacitaciones en seguridad. | **3** | **3** | **9** | Riesgo medio |
| R13 | Baja motivación del personal operativo, reduciendo la productividad y aumentando errores. | **4** | **4** | **16** | Riesgo alto |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

### 3.3.2.4 Matriz del nivel de riesgo

Se detalla los riesgos de la asociación en el mapa de calor con la finalidad de sugerir tipos de controles, además, de tener en cuenta el tiempo que se debe de realizar estos controles. Se presenta el resumen de los riesgos de las áreas de la asociación, junto a sus controles, frecuencia y los responsables de llegar a cabo el cumplimiento de esta matriz de nivel de riesgo.

**Tabla 21**

*Matriz de nivel de riesgo*

| N° | EVENTO DE RIESGO | NIVEL DE RIESGO | CONTROL | FRECUENCIA | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|---|---|
| R1 | Falta de controles en los procedimientos normativos | **Riesgo alto** | Socializar las funciones y procedimientos para cada área | Anual | Presidente |
| R2 | Alta rotación en el personal afectando el área operativa | **Riesgo medio** | Tener mayor control en la contratación implementando un formulario y pruebas para los postulantes | Semestral | Presidente-Administrador |
| R3 | Pérdida de información por no ser tratada adecuadamente | **Riesgo crítico** | Consolidar la información obteniendo respaldo de documentos | Mensual | Administrador |
| R4 | Procesos manuales desactualizados | **Riesgo medio** | Implementar cursos de procesos actualizados con la colaboración del área administrativa | Anual | Administrador |
| R5 | Sanciones por no realizar las declaraciones en el tiempo estipulado | **Riesgo medio** | Evaluar el rendimiento del personal contable | Mensual | Presidente |
| R6 | Manejo no adecuado de la cartera de los clientes | **Riesgo crítico** | Investigar las acciones de los clientes en cuanto requerimiento monetario | Mensual | Administrador |
| R7 | Conciliaciones bancarias atrasadas o incompletas | **Riesgo medio** | Determinar las actividades en un tiempo establecido en el área contable | Mensual | Administrador |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| R8 | Pérdida de comprobantes | **Riesgo medio** | Reconocer e implementar un archivo de respaldo en caso de perdidas | Mensual | Contador |
| R9 | Fallas en maquinaria o equipos que detienen la producción y aumentan los costos. | **Riesgo medio** | Mejorar los niveles de mantenimiento para evitar los retrasos en el área de producción | Trimestral | Operador |
| R10 | Errores en el manejo de la planificación de la producción | **Riesgo bajo** | Implementar el cumplimiento de objetivos estratégicos para la producción | Mensual | Administrador |
| R11 | Problemas en la cadena de suministro que interrumpen la continuidad operativa. | **Riesgo medio** | Tener opciones en cuanto a proveedores de mejor elección | Anual | Administrador |
| R12 | Accidentes laborales por falta de equipos de protección o capacitaciones en seguridad. | **Riesgo medio** | Tener repuestos en cuanto a materiales para el área de producción para la prevención de accidentes | Trimestral | Operador |
| R13 | Baja motivación del personal operativo, reduciendo la productividad y aumentando errores. | **Riesgo alto** | Crear una normativa interna que sea de incentivo para el personal tanto material como económico | Anual | Presidente |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

# ACTIVIDADES DE CONTROL



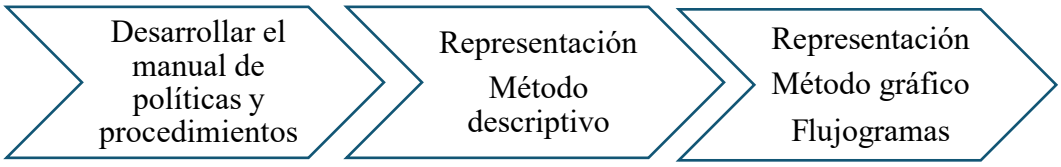

## COMPONENTE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### 3.3.3 Actividades de control

En relación con el componente de actividades de control, es necesario definir y puntualizar las políticas y procedimientos administrativos que regirán en las actividades organizacionales e institucionales. La principal actividad de este componente es asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos para la asociación. La implementación de estas actividades contribuirá significativamente a optimizar los procesos internos, facilitando así la toma de decisiones informadas y orientadas a la mejora continua de la gestión organizacional.

**Figura 15**

Actividades de control




**Elaborado por:** Guashco (2025).

#### 3.3.3.1 Manual de políticas y procedimientos

Para el componente de las actividades de control se debe generar y detallar las políticas y procedimientos que se elaborada para cada área de la asociación. La finalidad de este es tener en consideración los procesos más importante y esencial para el correcto funcionamiento, además se establece flujogramas que interprete las responsabilidades y los cargos que cada funcionario debe realizar.

**Tabla 22**

*Manual de políticas y procedimientos para el área administrativa*

| **MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS** |
|---|
| **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO** |
| **ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EN EL ÁREA** |
| 1. Compra de materiales e insumos<br>2. Contratación de empleados<br>3. Gestión a productores |
| **POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO** |
| 1. El gerente será el responsable de revisar, autorizar y firmar toda documentación y actividad que requiera autorizaciones.<br>2. Se deberá elaborar una lista con distintos proveedores, las cuales serán presentadas a la gerencia para su respectiva aprobación y posterior proceso de compra.<br>3. Al momento de ingresar mercadería, se aplicará un procedimiento de verificación y la correspondiente factura.<br>4. Cuando un departamento requiera personal adicional, deberá notificar para el proceso de contratación.<br>5. Al nuevo trabajador se le informará de manera clara y precisa las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo.<br>6. Toda información relevante para la empresa deberá ser archivada adecuadamente.<br>7. Se controlará que los empleados registren correctamente su hora de entrada y salida en las hojas de asistencia de la jornada laboral. |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 23**

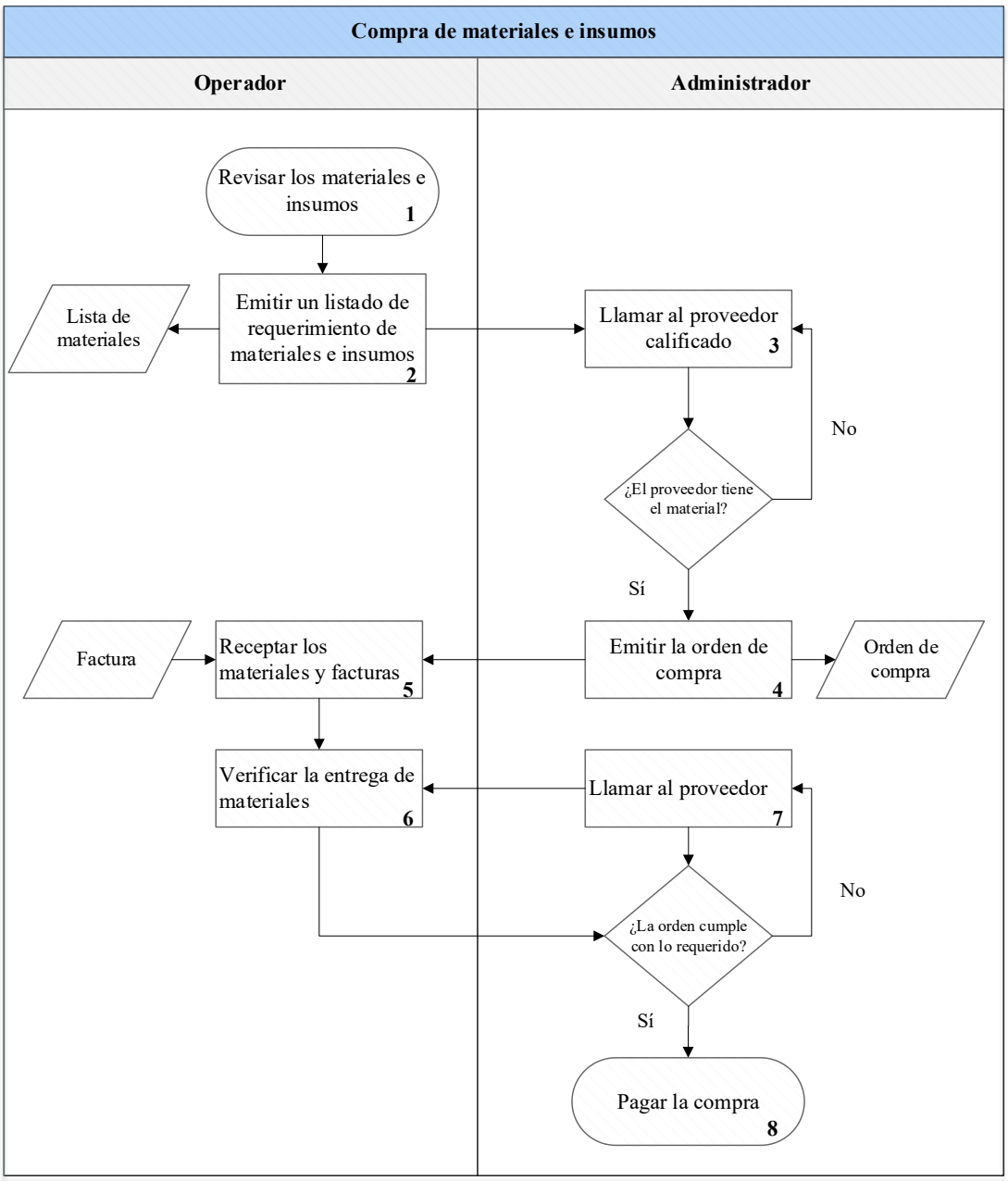
*Proceso compra de materiales e insumos*

<table>
<tr><th colspan="3">EMPRESA: ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS “MIGUELITO”</th></tr>
<tr><td rowspan="4">DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</td><td colspan="2">PROEDIMIENTO: COMPRA DE MATERIALES E INSUMOS</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROPÓSITO: Analizar las compras de materiales y cumplir con los estándares establecidos en la calidad de la operación administrativa</td></tr>
<tr><td colspan="2">ALCANCE: Se lleva a cabo la revisión previa de los insumos requeridos para la emisión de las ordenes de compras a los proveedores calificados.</td></tr>
<tr><td colspan="2">RESPONSABLES<br>✓ Administrador<br>✓ Operador</td></tr>
<tr><td colspan="3">DOCUMENTOS RESPALDO<br>✓ Comprobantes de compra<br>✓ Listado de los materiales e insumos</td></tr>
<tr><th colspan="2">ACTIVIDADES</th><th>RESPONSABLE</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Revisar los materiales e insumos</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Emitir un listado de requerimiento de materiales e insumos</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Llamar al proveedor calificado</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Emitir orden de compra</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">5. Receptar los materiales y factura</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">6. Verificar los materiales según especificaciones</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">7. Llamar al proveedor</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">8. Pagar la compra</td><td>Administrador</td></tr>
</table>

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Figura 16**

*Flujograma del proceso de compra de materiales e insumos*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 24**

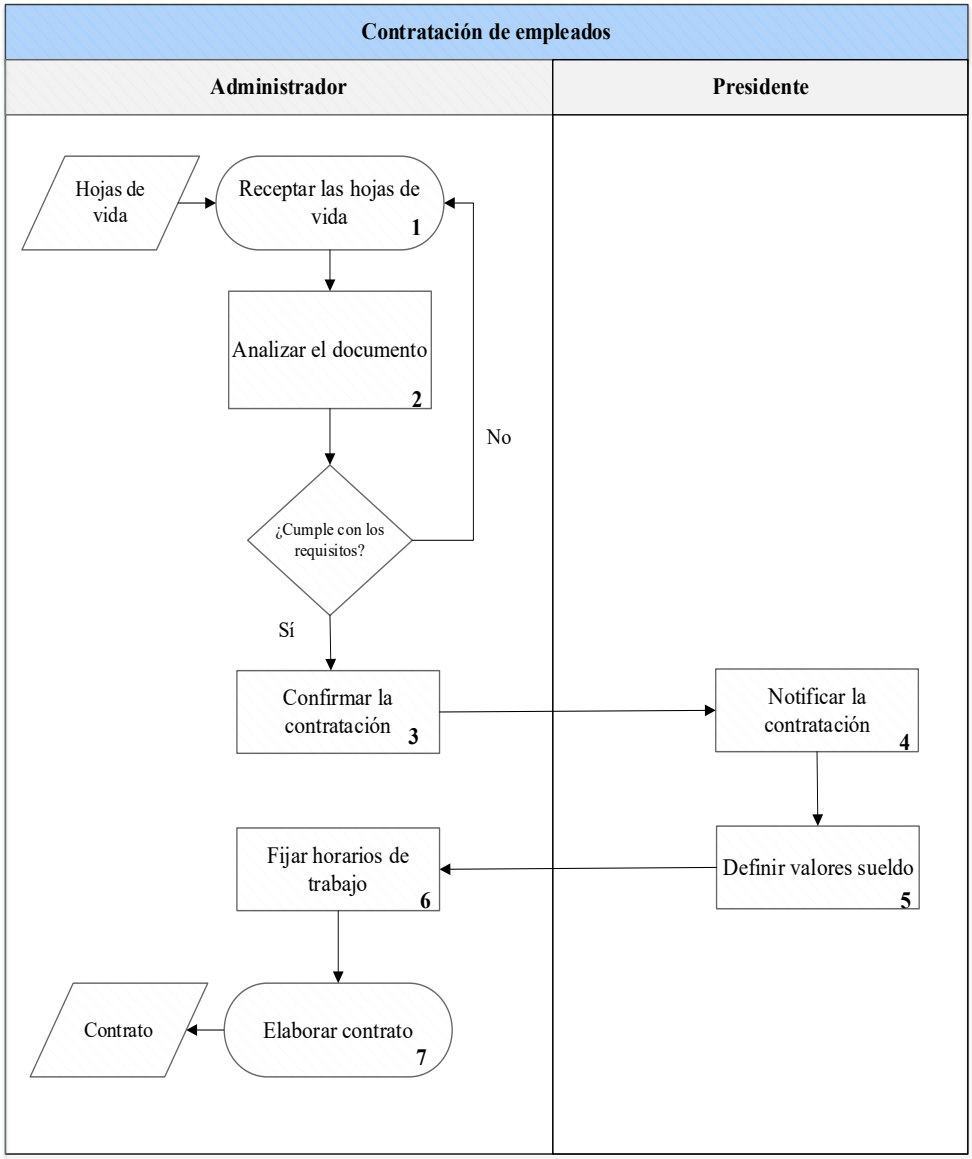
*Proceso contratación de empleados*

<table>
<tr><th colspan="3">EMPRESA: ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS “MIGUELITO”</th></tr>
<tr><td rowspan="5">DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</td><td colspan="2">PROCEDIMIENTOS: CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROPÓSITO: Analizar los requisitos esenciales para el trabajo y mejorar la calidad de la operación administrativa</td></tr>
<tr><td colspan="2">ALCANCE: Se recepta los documentos de los aspirantes con el fin de contratar al personal capacitado</td></tr>
<tr><td colspan="2">RESPONSABLES<br>✓ Presidente<br>✓ Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">DOCUMENTOS RESPALDO<br>✓ Hojas de vida<br>✓ Contratos</td></tr>
<tr><th colspan="2">ACTIVIDADES</th><th>RESPONSABLE</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Receptar las hojas de vida</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Analizar si cumple con los requisitos</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Confirmar la contratación</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Notificar la contratación por medio de una reunión</td><td>Presidente</td></tr>
<tr><td colspan="2">5. Determinar el valor sueldo según el cargo</td><td>Presidente</td></tr>
<tr><td colspan="2">6. Fijar horarios de trabajo</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">7. Elaborar contrato de acuerdo con la ley</td><td>Administrador</td></tr>
</table>

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Figura 17**

*Flujograma proceso contratación de empleados*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 25**

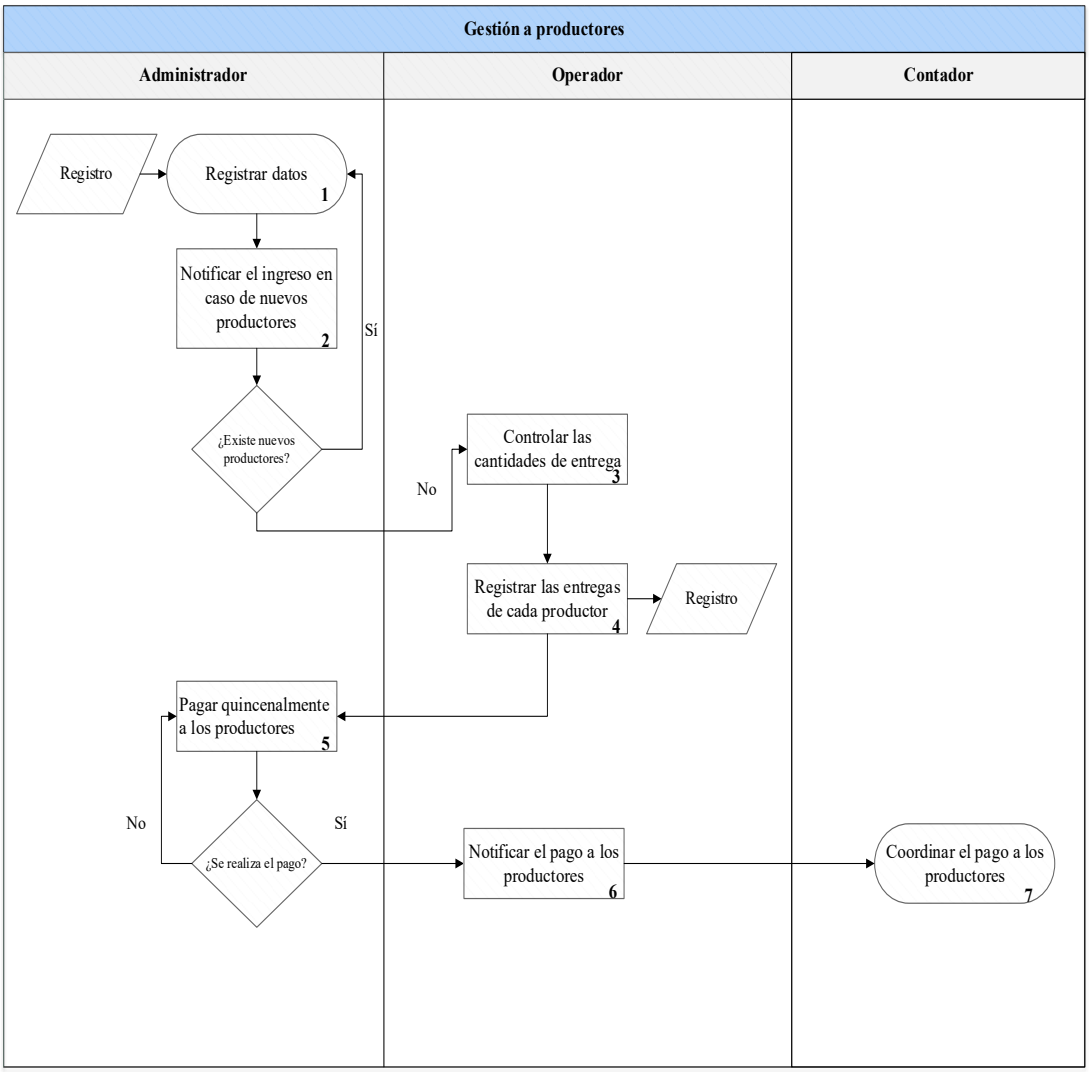
*Proceso gestión de productores*

<table>
<tr><th colspan="3">EMPRESA: ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS “MIGUELITO”</th></tr>
<tr><td rowspan="4">DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</td><td colspan="2">PROCEDIMIENTOS: GESTIÓN A PRODUCTORES</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROPÓSITO: Analizar la gestión a productores</td></tr>
<tr><td colspan="2">ALCANCE: Las actividades para los productores se prioridad desde su registro y los respectivos pagos por sus entregas</td></tr>
<tr><td colspan="2">RESPONSABLES<br>✓ Administrador<br>✓ Contador<br>✓ Operador</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">DOCUMENTOS RESPALDO<br>✓ Hojas de recepción<br>✓ Comprobantes de pago a productores</td></tr>
<tr><th colspan="2">ACTIVIDADES</th><th>RESPONSABLE</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Registrar los datos de los productores</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Notificar el ingreso de nuevos productores</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Controlar las cantidades entregadas por los productores</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Registrar las entregas de los productores</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">5. Pagar a los productores quincenalmente</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">6. Notificar en caso de haber retrasos en el pago a los productores</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">7. Coordinar el pago a los productores</td><td>Contador</td></tr>
</table>

**Elaborado por:** Guashco (2025).

## Figura 18

*Flujograma proceso gestión a productores*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 26**

*Manual de políticas y procedimientos para el área contable*

| MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS |
|---|
| **DEPARTAMENTO CONTABLE** |
| **ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EN EL AREA** |
| 1. Información financiera<br>2. Declaraciones IVA<br>3. Declaraciones IR<br>4. Pago a empleados |
| **POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO** |
| 1. Archivar documentos de los movimientos financieros<br>2. Elaborar los respectivos documentos que demuestren la actividad financiera y sus movimientos<br>3. Definir fechas recordatorias para las respectivas declaraciones<br>4. Tener constantes capacitaciones por los cambios de las leyes tributarias<br>5. El pago a trabajadores será calculado por los días laborados<br>6. Informar a las autoridades las declaraciones realizadas<br>7. Periódicamente se debe tratar los temas financieros de la asociación |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 27**

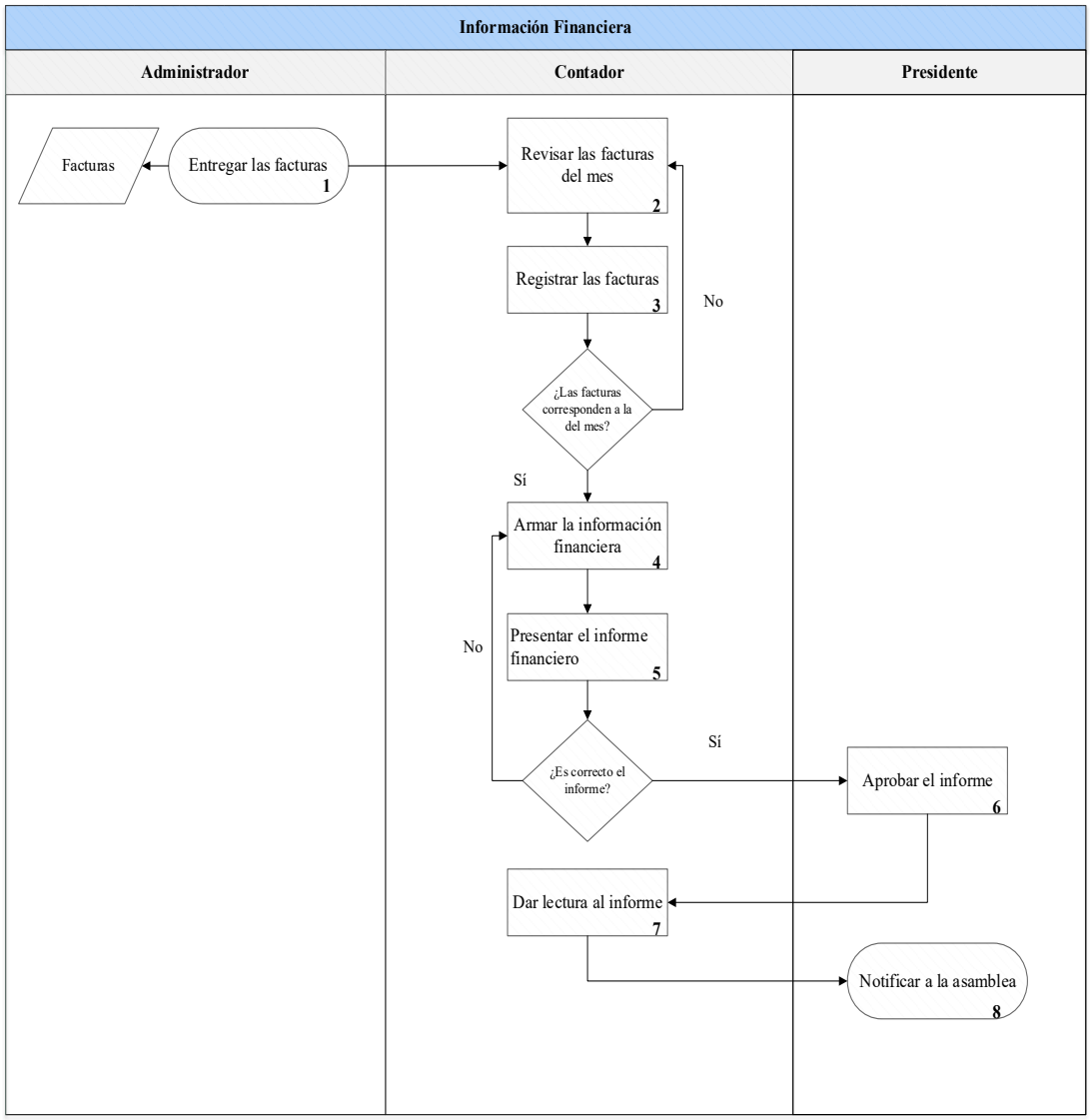
*Proceso información financiera*

<table>
<tr><th colspan="3">EMPRESA: ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS “MIGUELITO”</th></tr>
<tr><td rowspan="5">DEPARTAMENTO: CONTABLE</td><td colspan="2">PROCEDIMIENTOS: INFORMACIÓN FINANCIERA</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROPÓSITO: Determinar los recursos económicos de la asociación para una mejor información contable</td></tr>
<tr><td colspan="2">ALCANCE: Se desarrolla desde la recolección de las facturas para la recopilación de los documentos necesarios para elaborar el informe financiero</td></tr>
<tr><td colspan="2">RESPONSABLES<br>✓ Contador<br>✓ Administrador<br>✓ Presidente</td></tr>
<tr><td colspan="2">DOCUMENTOS RESPALDO<br>✓ Facturas<br>✓ Comprobantes de compra y venta</td></tr>
<tr><th colspan="2">ACTIVIDADES</th><th>RESPONSABLE</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Entrega de facturas</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Revisar las facturas del mes</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Registrar todas las facturas</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Armar la información financiera</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">5. Presentar la situación financiera</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">6. Aprobar el informe presentado</td><td>Presidente</td></tr>
<tr><td colspan="2">7. Dar lectura de la situación financiera</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">8. Notificar a la asamblea el informe</td><td>Presidente</td></tr>
</table>

**Elaborado por:** Guashco (2025).

## Figura 19

*Flujograma proceso información financiera*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 28**

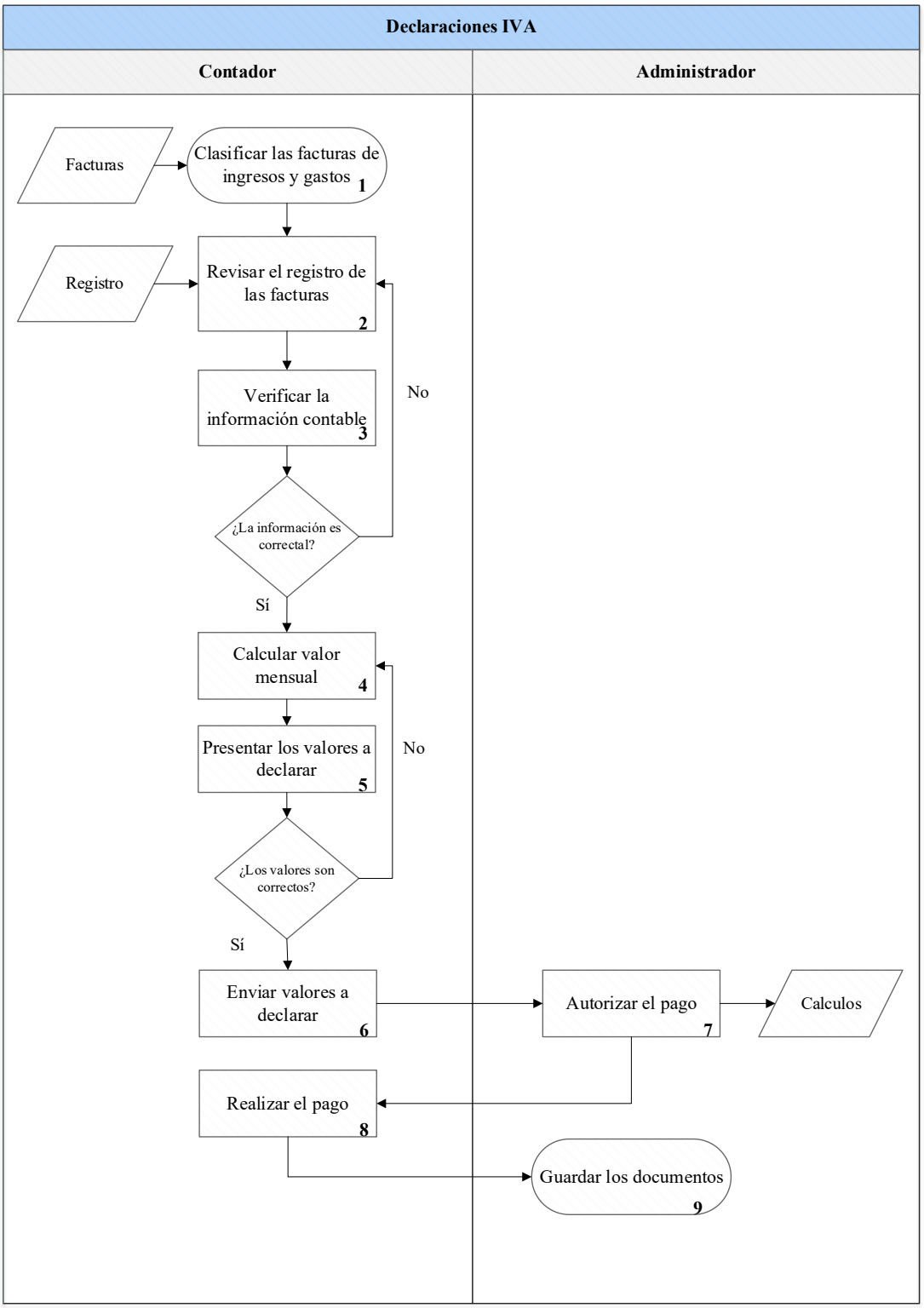
*Proceso declaraciones tributarias*

<table>
<tr><th colspan="3">EMPRESA: ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS “MIGUELITO”</th></tr>
<tr><td rowspan="4">DEPARTAMENTO: CONTABLE</td><td colspan="2">PROCIMIENTOS: DECLARACIONES IVA</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROPÓSITO: Analizar las obligaciones tributarias</td></tr>
<tr><td colspan="2">ALCANCE: Obligaciones tributarias basadas en las distintas facturas emitidas o recibidas y cumplir con la ley tributaria</td></tr>
<tr><td colspan="2">RESPONSABLES<br>✓ Contador<br>✓ Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">DOCUMENTOS RESPALDO<br>✓ Declaraciones<br>✓ Anexos</td></tr>
<tr><th colspan="2">ACTIVIDADES</th><th>RESPONSABLE</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Clasificar las facturas de ingreso y gastos</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Revisar el registro de las facturas</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Verificar la información contable</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Calcular el valor mensual</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">5. Presentar las declaraciones</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">6. Enviar los valores de las declaraciones</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">7. Autorizar el pago</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">8. Realizar el pago</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">9. Guardar los documentos</td><td>Administrador</td></tr>
</table>

**Elaborado por** Guashco (2025).

## Figura 20

*Flujograma proceso declaraciones tributarias*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 29**

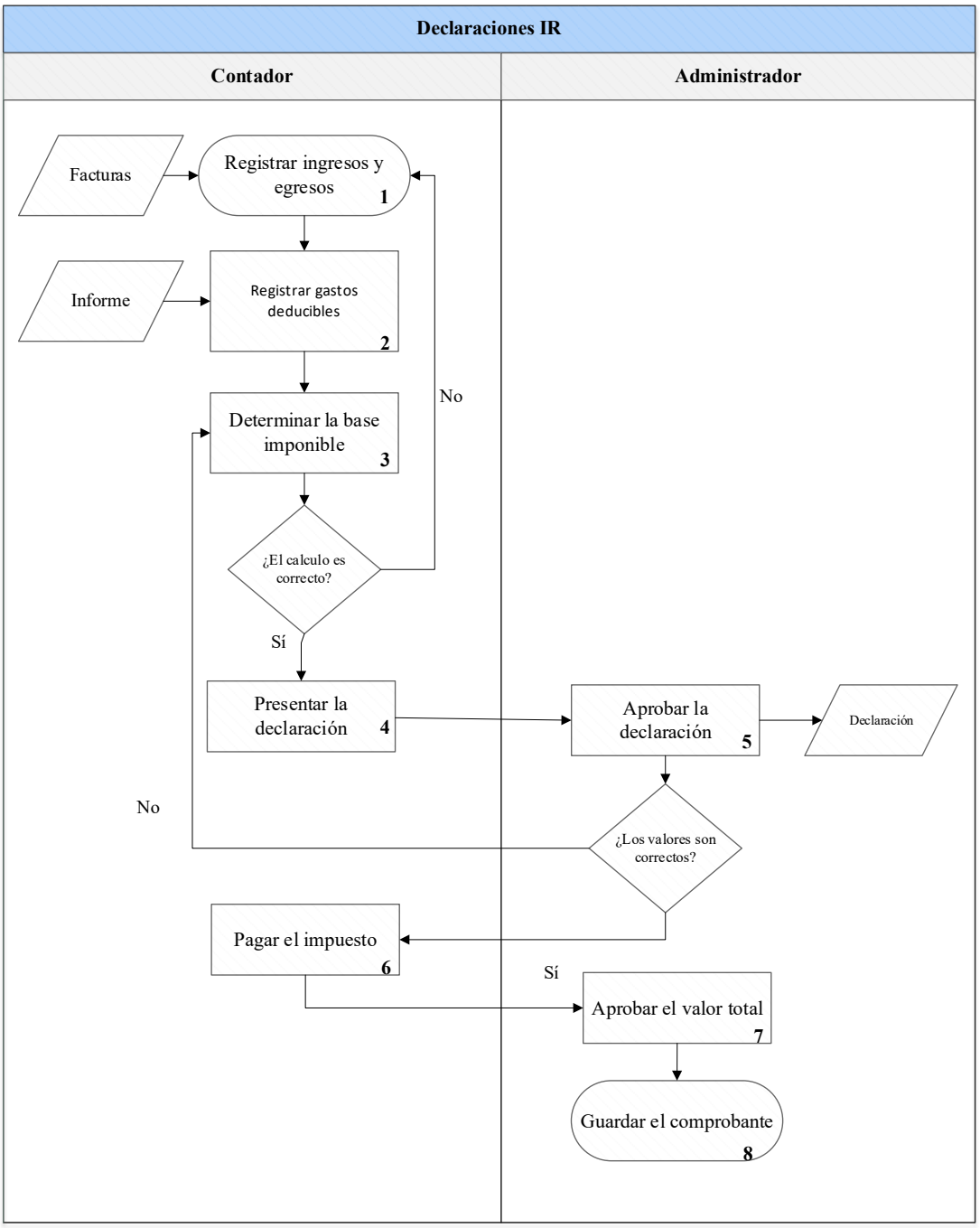
*Declaraciones IR*

<table>
<tr><th colspan="3">EMPRESA: ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS “MIGUELITO”</th></tr>
<tr><td rowspan="4">DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN</td><td colspan="2">PROCEDIMIENTO: DECLARACIONES IR</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROPÓSITO: Analizar las obligaciones tributarias para fomentar la educación tributaria y cumplir con obligaciones</td></tr>
<tr><td colspan="2">ALCANCE: Para la declaración del impuesto a la renta se determina los valores a través de la tasa de contribución, con la finalidad de la aprobación de la asociación</td></tr>
<tr><td colspan="2">RESPONSABLES<br>✓ Contador<br>✓ Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="3">DOCUMENTOS RESPALDO<br>✓ Hoja de registros<br>✓ Comprobante de declaración</td></tr>
<tr><th colspan="2">ACTIVIDADES</th><th>RESPONSABLE</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Registrar ingresos y egresos</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Registrar gastos deducibles</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Determinar la base imponible</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Presentar la declaración</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">5. Aprobar la declaración del IR</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">6. Pagar el impuesto</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">7. Aprobar el valor total</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">8. Guardar el comprobante</td><td>Administrador</td></tr>
</table>

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Figura 21**

*Declaraciones IR*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 30**

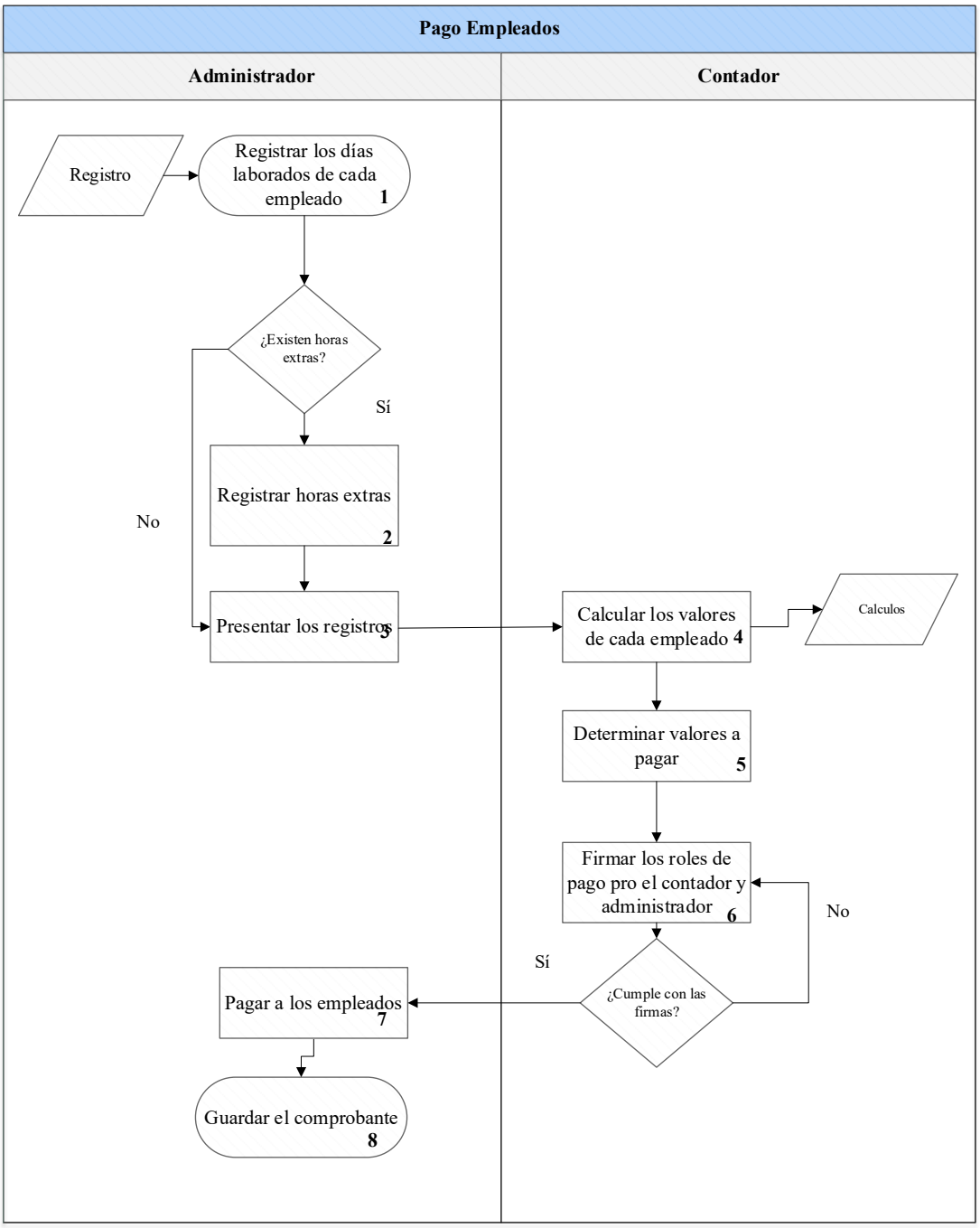
*Proceso pago a empleados*

<table>
<tr><th colspan="3">EMPRESA: ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS “MIGUELITO”</th></tr>
<tr><td rowspan="5">DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN</td><td colspan="2">PROCEDIMIENTO: PAGO A EMPLEADOS</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROPÓSITO: Analizar las obligaciones sociales que debe de cumplir la asociación para su crecimiento</td></tr>
<tr><td colspan="2">ALCANCE: El pago a los trabajadores se basa en el valor proporcional de días trabajados hasta el pago correcto bajo documentos</td></tr>
<tr><td colspan="2">RESPONSABLES<br>✓ Contador<br>✓ Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">DOCUMENTOS RESPALDO<br>✓ Hoja de ingreso y salida<br>✓ Rol de pagos</td></tr>
<tr><th colspan="2">ACTIVIDADES</th><th>RESPONSABLE</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Registrar los días laborados</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Registrar las horas extras</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Calcular los valores proporcionales de cada empleado</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Presentar los registros</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">5. Determinar los valores a pagar de cada empleado</td><td>Contador</td></tr>
<tr><td colspan="2">6. Firmar los roles de pago contador y administrador</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">7. Pagar a los empleados</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">8. Archivar los roles de pago</td><td>Administrador</td></tr>
</table>

**Elaborado por:** Guashco (2025).

## Figura 22

*Flujograma proceso pago a empleados*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 31**

*Manual de políticas y procedimientos del área de producción*

| MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS |
|---|
| **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN** |
| **ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EN EL AREA** |
| 1. Recolección de la leche fresca<br>2. Elaboración del queso<br>3. Empacado y distribución |
| **POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO** |
| 1. Cuidar la calidad de la leche entregada por los productores<br>2. Evitar cualquier perdida de materia prima, por el descuido del operario evitando desperdicios<br>3. El operario debe estar en constantes capacitaciones para el correcto desempeño<br>4. Determinar las medidas adecuadas para el mantenimiento de la maquinaria<br>5. Realizar controles de calidad<br>6. La entrega de los quesos frescos debe de garantizar la efectividad de las planificaciones |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 32**

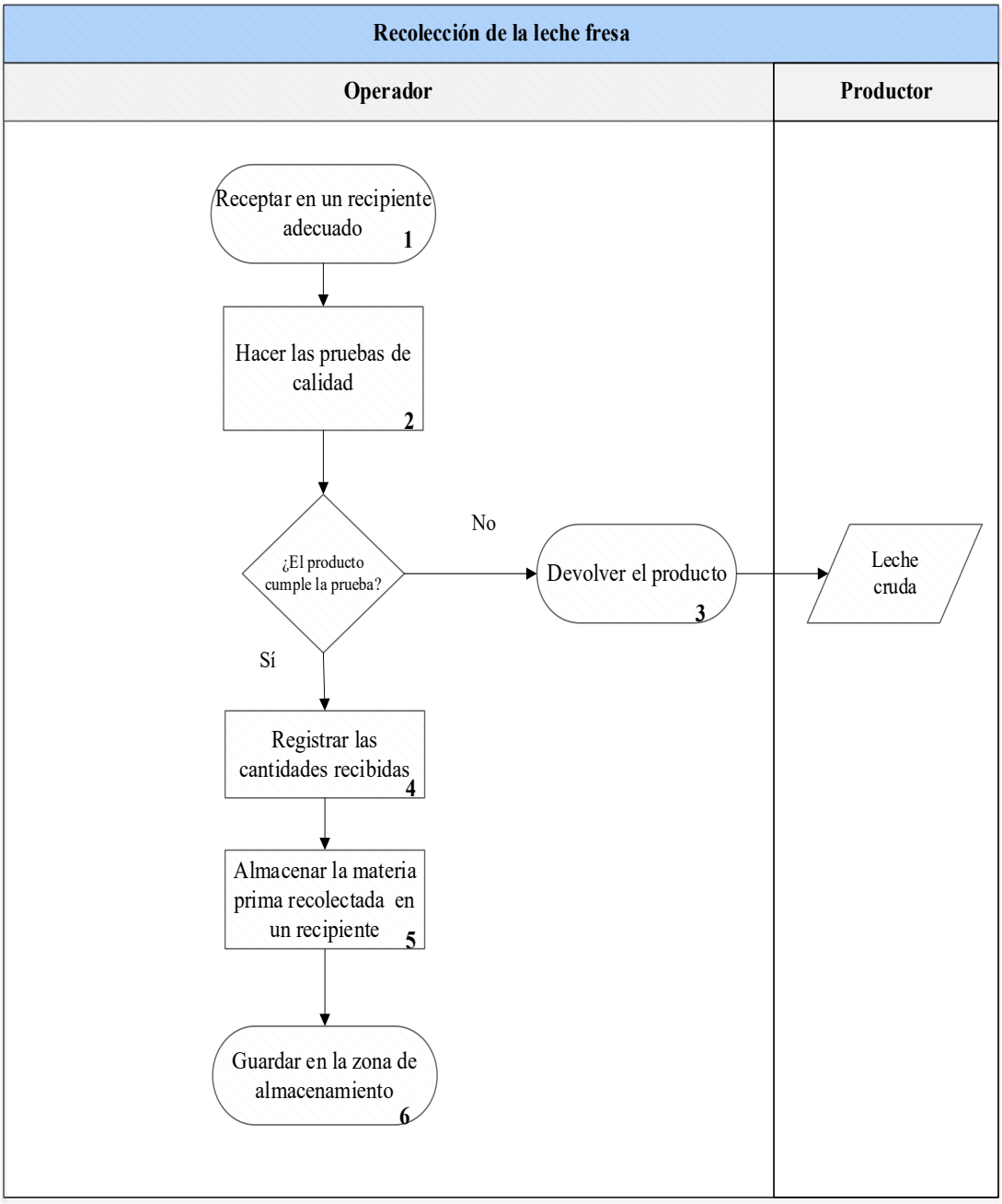
*Proceso recolección de la leche fresca*

<table>
<tr><th colspan="3">EMPRESA: ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS “MIGUELITO”</th></tr>
<tr><td rowspan="5">DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN</td><td colspan="2">PROCEDIMIENTO: RECOLECCIÓN DE LA LECHE FRESCA</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROPÓSITO: Analizar las obligaciones operativas de la asociación para mejorar su crecimiento</td></tr>
<tr><td colspan="2">ALCANCE: La operación productiva se encarga de tomar la muestra del producto para cumplir con los lineamientos de calidad en beneficio de la asociación y de los productores</td></tr>
<tr><td colspan="2">RESPONSABLES<br>✓ Operador<br>✓ Productor</td></tr>
<tr><td colspan="2">DOCUMENTOS RESPALDO<br>✓ Hoja de ingreso del producto de cada socio<br>✓ Planificación para las normas de calidad</td></tr>
<tr><th colspan="2">ACTIVIDADES</th><th>RESPONSABLE</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Receptar en un recipiente previamente pasteurizado</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Hacer las pruebas de calidad</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Registrar las cantidades que entrega cada productor</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Almacenar los litros recolectados</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">5. Guardar en la zona establecida para evitar posibles contaminaciones</td><td>Operador</td></tr>
</table>

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Figura 23**

*Flujograma proceso recolección de leche fresca*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 33**

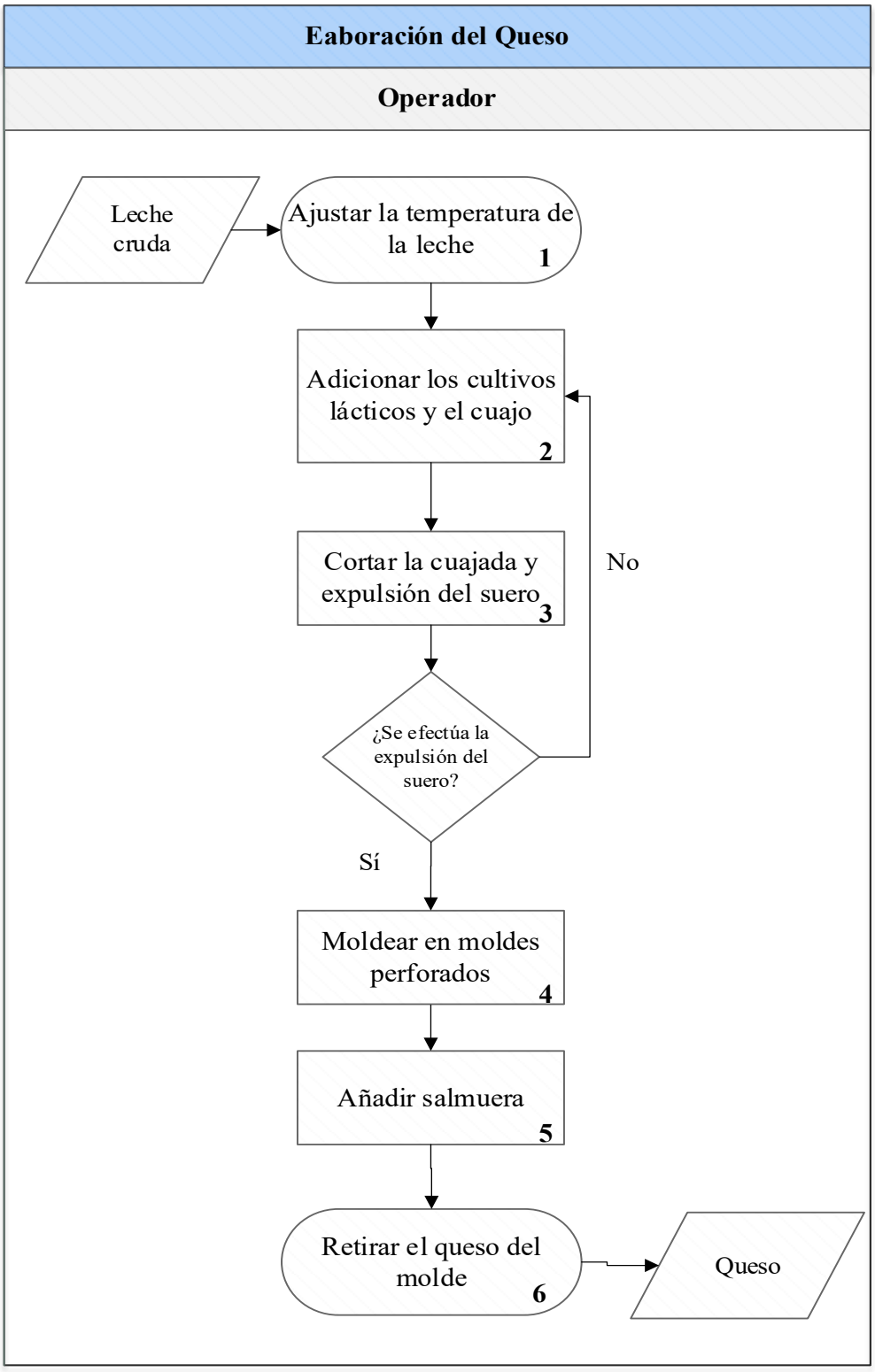
*Proceso elaboración del queso*

<table>
<tr><th colspan="3">EMPRESA: ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS “MIGUELITO”</th></tr>
<tr><td rowspan="4">DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN</td><td colspan="2">PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DEL QUESO</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROPÓSITO: Determinar las actividades operativas en el tratamiento de la leche cruda</td></tr>
<tr><td colspan="2">ALCANCE: Las actividades tradicionales en la elaboración de quesos frescos se determina en el correcto tratamiento de la leche</td></tr>
<tr><td colspan="2">RESPONSABLES<br>✓ Operador<br>DOCUMENTOS RESPALDO<br>✓ Resultados de las pruebas de calidad<br>✓ Planificación del total de productos de venta</td></tr>
<tr><th colspan="2">ACTIVIDADES</th><th>RESPONSABLE</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Ajustar la temperatura de la leche</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Adicionar los cultivos lácticos y el cuajo</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Cortar la cuajada y expulsión del suero</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Moldear en moldes perforados</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">5. Añadir salmuera (inmersión en agua con sal)</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">6. Retiro el queso del molde</td><td>Operador</td></tr>
</table>

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Figura 24**

*Flujograma proceso elaboración del queso*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 34**

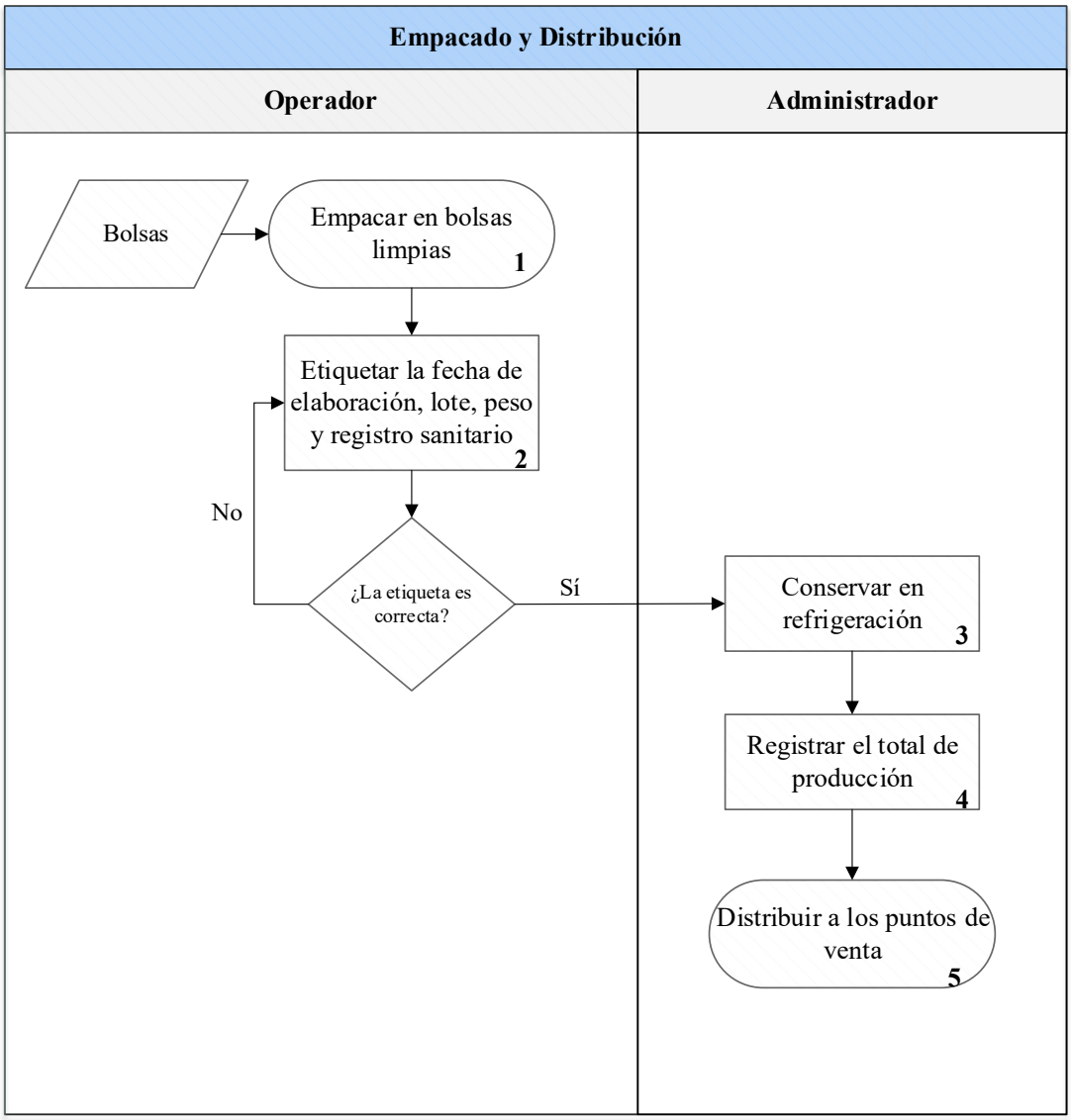
*Proceso de empacado y distribución*

<table>
<tr><th colspan="3">EMPRESA: ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MULANLEO QUESOS “MIGUELITO”</th></tr>
<tr><td rowspan="4">DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN</td><td colspan="2">PROCEDIMIENTO: EMPACADO Y DISTRIBUCIÓN</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROPÓSITO: Analizar los requisitos necesarios previo a la distribución del producto final</td></tr>
<tr><td colspan="2">ALCANCE: La calidad de la operación productiva se refleja en los detalles que hacen auténticos a nuestros quesos frescos dentro del mercado lácteo</td></tr>
<tr><td colspan="2">RESPONSABLES<br>✓ Operador<br>✓ Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="3">DOCUMENTOS RESPALDO<br>✓ Hojas de entrega de pedidos<br>✓ Registro del total de quesos elaborados</td></tr>
<tr><th colspan="2">ACTIVIDADES</th><th>RESPONSABLE</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Empacar en bolsas limpias y aptas</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Etiquetar la fecha de elaboración, lote, peso y registro sanitario</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Conservar en refrigeración</td><td>Operador</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Registrar el total de la producción de quesos</td><td>Administrador</td></tr>
<tr><td colspan="2">5. Distribuir a los puntos de venta comerciales</td><td>Administrador</td></tr>
</table>

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Figura 25**

*Flujograma proceso empacado y distribución*




**Elaborado por:** Guashco (2025).

# INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN




## COMPONENTE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### 3.3.4 Información y comunicación

Se determina a los medios de comunicación para establecer lo requerido para la asociación e informarse de aspectos relevantes. Así mismo, para establecer el desarrollo adecuado del componente información y comunicación se propone la determinación de canales de comunicación eficientes de manera interna y externa.

**Tabla 35**

*Matriz Información y comunicación interna*

| **Matriz de comunicación entre las áreas** | | | |
|---|---|---|---|
| **¿Quién comunica?** | **¿A quién comunica?** | **Canal de comunicación** | **Actividad para desarrollar** |
| **Presidente** | Asamblea General | • Reuniones generales<br>• Convocatorias Generales<br>• Mingas | • Aspectos de interés<br>• Objetivos estratégicos<br>• Información |
| **Administrador** | Presidente | • Reuniones generales<br>• Convocatorias Generales | • Analizar información administrativa<br>• Rendición de cuentas |
| **Contador** | Administrador | • Reuniones generales<br>• Convocatorias Generales | • Analizar los reportes financieros<br>• Presentar declaraciones de impuesto<br>• Reportar errores |
| **Producción** | Administrador | • Reuniones generales<br>• Convocatorias Generales | • Informes de producción<br>• Información de interés |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

Los medios de comunicación externa se utilizan para implementar un mejor desarrollo en toma de decisiones en casos de requerir acciones de fortalecimiento con el público externo.

**Tabla 36**

*Matriz de información y comunicación externa*

| **Matriz de comunicación externa para la asociación** | | | |
|---|---|---|---|
| **Publico** | **Actividad para desarrollar** | **Canal de comunicación** | **Responsable** |
| **Cliente** | Publicidad del producto | • Redes sociales | • Administrador |
| **Proveedores Inversiones** | Comunicación de asuntos comerciales | • WhatsApp<br>• Reuniones formales | • Presidente |
| **Alianzas** | Apoyo del sector público o privado | • Correo electrónico | • Administrador |
| **Personas con dudas** | Aspectos en atención al cliente y calidad del producto | • Reuniones generales | • Administrador |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

# SUPERVISIÓN Y MONITOREO




## COMPONENTE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### 3.3.5 Supervisión y monitoreo

La ejecución de esta fase permitirá determina si la asociación está funcionando conforme a los objetivos establecidos, evaluando si los controles internos implementados son adecuados para garantizar una gestión eficiente. En caso contrario, se podrá identificar la necesidad de ajustes o mejoras. Por ello, la supervisión deberá llevarse a cabo de forma periódica y comparar los resultados actuales con periodos anteriores y garantizar la toma de decisiones correctivas o preventivas.

**Tabla 37**

*Lista de verificación área administrativa*

| **LISTA DE VERIFICACIÓN ÁREA ADMINISTRATIVO** | | | |
|---|---|---|---|
| **Nº** | **Preguntas** | **SÍ** | **NO** |
| **Evaluador:** | | **Fecha:** | |
| 1 | ¿El gerente autoriza las actividades clave y firma la documentación relacionada a la asociación? | | |
| 2 | ¿Se establecen y siguen los presupuestos para la elaboración del producto? | | |
| 3 | ¿Se cumplen las políticas de control interno? | | |
| 4 | ¿El personal administrativo y de producción cumple con las funciones asignadas? | | |
| 5 | ¿Se registra adecuadamente cada documento relacionado con la asociación? | | |
| 6 | ¿Se hace seguimiento a las actividades del personal? | | |
| 7 | ¿Se registran los horarios y asistencias del personal en áreas administrativas y de producción? | | |
| 8 | ¿Se elabora un cronograma de producción para asegurar el cumplimiento de pedidos? | | |
| 9 | ¿Se da seguimiento a las quejas de clientes y se implementan mejoras en base a sus sugerencias? | | |
| **Observaciones:** ---------- ---------- | | | |
| **Firmas de responsabilidad** _____ **Evaluador** _____ **Administrador** | | | |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 38**

*Lista de verificación área contable*

| LISTA DE VERIFICACIÓN ÁREA CONTABLE | | | |
|---|---|---|---|
| **Nº** | **Preguntas** | **SÍ** | **NO** |
| **Evaluador:** | | **Fecha:** | |
| 1 | ¿Se archiva correctamente las facturas? | | |
| 2 | ¿Se realizan las declaraciones de IVA adecuadamente? | | |
| 3 | ¿Se realizan las declaraciones de IR adecuadamente? | | |
| 4 | ¿Las declaraciones se informan al administrador de la asociación? | | |
| 5 | ¿Se cumplen las políticas de control interno? | | |
| 6 | ¿Se evalúa las cuentas de morosidad? | | |
| 7 | ¿Se cancela a los empleados con los valores reales dependiendo del área en el que laboran? | | |
| 8 | ¿Se elabora informes de la información financiera de la empresa? | | |
| **Observaciones:**<br>---<br>---<br>--- | | | |
| **Firmas de responsabilidad**<br>_____ _____<br>**Evaluador** **Contador** | | | |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

**Tabla 39**

*Lista de verificación área de producción*

| LISTA DE VERIFICACIÓN ÁREA DE PRODUCCIÓN | | | |
|---|---|---|---|
| **Nº** | **Preguntas** | **SÍ** | **NO** |
| **Evaluador:** | | **Fecha:** | |
| 1 | ¿El operador utiliza vestimenta adecuada para fabricar los productos? | | |
| 2 | ¿Se ejecuta programas de capacitación orientados para mantenerlas técnicas tradicionales en el tratamiento de obtención de quesos frescos? | | |
| 3 | ¿Se da cumplimiento a las políticas internas establecidas para el departamento? | | |
| 4 | ¿Se implementan controles de calidad sobre los productos terminados antes de su distribución al consumidor? | | |
| 5 | ¿En el tratamiento de la leche fresca se analiza las condiciones del producto para empezar su elaboración? | | |
| 6 | ¿Se hace seguimiento a la etapa de empaquetar el producto? | | |
| 7 | ¿Se registran los valores totales de la producción diaria? | | |
| 8 | ¿Se verifica que el producto cumpla con los requisitos para la distribución? | | |
| **Observaciones:**<br>---<br>---<br>---<br>**Firmas de responsabilidad**<br>_____ _____<br>**Evaluador** **Operador** | | | |

**Elaborado por:** Guashco (2025).

# CAPÍTULO IV

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 4.1. Conclusiones

La culminación de un sistema de control interno compone de herramientas fundamentales para mejorar la eficiencia y eficacia de los procedimientos organizacionales, fortaleciendo al mismo tiempo la gestión administrativa y mejorando la toma de decisiones por medio de acciones en cuento a información veraz, oportuna y confiable.

A su vez realizado el diagnóstico inicial a la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito", a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios Modelo COSO III 2013, permite el reconocimiento de diversas deficiencias y vulnerabilidades presentes en su estructura operativa. Los resultados obtenidos evidencian un alto nivel de riesgo, atribuible, en gran medida, a la inexistencia de una filosofía empresarial claramente definida, la misma es esencial para orientar las acciones de la asociación y establecer objetivos estratégicos concretos. Asimismo, se detectó la ausencia de un manual formal de políticas y procedimientos, elemento clave para estandarizar y garantizar el cumplimiento de los procesos institucionales. Por lo tanto, la metodología COSO 2013, mejora y fortalece el desarrollo de los procesos.

De igual manera, se constató que la falta de controles en procesos de importancia ha generado un riesgo medio en la mayoría de las actividades que se efectúa en el área administrativa y contable, esto se genera por la falta de conocimiento acerca de las funciones que deben desarrollar los encargados de dichas áreas, la carencia de canales formales de comunicación, lo que genera distorsiones en el flujo de información, afectando la calidad y la veracidad del mensaje que se desea transmitir.

A raíz de los resultados obtenidos en la fase del diagnóstico en las áreas administrativas, contables y de producción de la asociación, se sugiere la implementación de un diseño de sistema de control interno en base al Modelo COSO III 2013, la cual define a sus cinco componentes detallando los principios que la

componen, se desarrollan controles que garantizan la adecuada y correcta ejecución de las actividades administrativas, contables y productivas.

En la propuesta del control interno, se determinan los objetivos estratégicos y un manual de funciones con la finalidad de establecer las actividades y el personal a cargo. Se contemplan acciones para identificar y evaluar riesgos, así como mecanismos de control destinados a reducirlos. También se integran manuales de políticas y procedimientos que facilitan la adecuada ejecución de las actividades, canales de comunicación eficaces para asegurar una transmisión precisa de la información, y las listas de verificación constituyen una herramienta útil para supervisar el cumplimiento de los controles establecidos, en función de la actividad comercial desarrollada y conforme a los lineamientos previamente definidos por la asociación.

### 4.2. Recomendaciones

Se indica a la Asociación Agropecuaria Mulanleo Quesos "Miguelito" la implementación del sistema de control propuesto, el cual ha sido diseñado de manera integral para abarcar todos los departamentos que conforman la organización. Esta medida permitirá fortalecer los procesos administrativos, optimizando el cumplimiento de las funciones asignadas y contribuyendo a la prevención y mitigación de riesgos internos. Para asegurar una aplicación eficaz del sistema, es indispensable desarrollar programas de capacitación dirigidos al personal, con el fin de que los colaboradores se familiaricen con los mecanismos de control establecidos y asuman con claridad las responsabilidades de sus cargos.

Además, se sugiere que la asociación tome en cuenta que la implementación y la aplicación del sistema de control interno tiene como finalidad ayudar al fortalecimiento de las actividades que necesitan mayor atención ya que son calve para el crecimiento organizacional y para la obtención del reconocimiento que necesita a la asociación, Por lo tanto, se propone implementar las siguientes actividades:

- La evaluación continua del desempeño del personal contratado o selecto, basada en los manuales de funciones establecidos según los cargos que ocupan, como propósito es comprobar el cumplimiento de las tareas y objetivos asignados a cada área.

- Se utilizan escalas valorativas definiendo los riesgos según el criterio laboral para identificar los riesgos, junto con una matriz de riesgo que incorpora los controles necesarios la frecuencia en la que se debe de aplicar para una gestión eficaz de los mismos además que cada control será supervisado por el respectivo responsable.
- La aplicación de manuales de políticas y procedimientos es esencial para asegurar la adecuada ejecución de los procesos, asimismo, se llevará a cabo de manera que cada actividad realizada en los distintos procedimientos de la asociación quede debidamente documentada, respaldada por mecanismos efectivos de comunicación e información. Además, será complementado con listas de verificación que permitirán realizar un seguimiento adecuado y promover la mejora continua de los controles establecidos.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Baquerizo, V., & Córdova, V. (2022). Impacto económico del sector lácteo: un estudio de los gastos publicitarios y las ventas en tiempos de pandemia. *593 Digital Publisher CEIT*, *7*(6–1), 310–321. Https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-1.1527

Calle, G., Narváez, C., & Erazo, J. C. (2020). Ciencia económicas y empresariales Artículo de investigación. *Especial*, *6*(1), 429–465. Https://doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155

Chitacapa, M. J., Dominguez, C., & Andrade, D. (2024). Sistema de control interno en las empresas comerciales de Cuenca - Ecuador. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, *26*(2), 559–577. Https://doi.org/10.36390/telos262.22

Chuncho, L., Uriguen, P., & Apolo, N. (2021). Ecuador: análisis económico del desarrollo del sector agropecuario e industrial en el periodo 2000-2018. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, *8*(1), 08–17. Https://doi.org/10.26423/rctu.v8i1.547

Coloma, M., & Costa, F. (2014). *Relación y análisis de los cambios al informe coso y su vínculo con la transparencia empresarial relationship and analysis of changes to report coso and its link to corporate transparency*. *12*(2), 135–145.

De la Cruz, L., & Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de La Gestión. Revista Internacional de Administración*, 211–230. Https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10

FEPALE. (2021). El sector lácteo de américa latina. *Aportes de Cadena Lactea AMLAT*. Https://fepale.org/site/wp-content/uploads/2021/06/Aportes-Cadena-Lactea-AMLAT.pdf

Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica: Vol. Decimocuarta edición*. Pearson.

Galarza Humberto. (2024). *Informe General*.

*Google Maps*. (2024).

González, R. (2017). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III Manual del Participante. *Qualpro Consulting, S. C.*

Guangasi, G., & Teneda, W. (2020). *Estudio descriptivo del sector lácteo en la provincia de Tungurahua Descriptive study of the dairy sector in the province of Tungurahua*. Https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6.359

Guashco Gloria. (2025). Detalles elaboración de propuestas.

Huacca, R. (2021). *Página 1 de 29 international internal control*

*Standards in latin america: a comparative study and analysis of their implementation in southern peruvian and northern chilean mipymes*. *Vol 2 N° 1*. Https://doi.org/10.55833

Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(2), 2316–2335. Https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030

Lopéz, O. (2022). *Control Organizacional: Vol. Volumen 23* (Ediciones ECOE).

Macias, Lady, & Vegas, H. (2022). Estrategias de control interno para la gestión administrativa de microempresas comerciales y artesanales ecuatorianas. *593 Digital Publisher CEIT*, *7*(4–1), 370–385. Https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1245

Miranda, E. (2020). *Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. Importance of Integrating Management Systems and its Connection with Development*. Https://orcid.org/0000-0002-4373-5221gabrielrodríguezpérezdeagreda1https://orcid.org/0000-0002-7656-1774

Morán, Álava, Macias, Haro, V. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación COSO y COCO. Internal Control and its Aplication Tools between COSO and COCO, 12.

Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Peréz, J. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO Internal Control and its Application Tools between COSO and COCO* (Vol. 12, Issue 1).

Registro oficial. Normas de control interno, 102 (2023).

Rivas, G. (2011). *Modelos contemporáneos de control interno*. *4*, 115–136. Http://www.redalyc.org/articulo.oa?Id=219022148007

Rojas, W., Chiriboga, M., & Pacheco, J. (2018). *Componentes del control interno en pequeñas y medianas empresas*. *2*.

Schmidt, M., Tennina, M., & Obial, L. (2018). *La función de control en las organizaciones*.

Serrano, P., Señalin, L., Vega, F., & Herrera, J. (2017). *El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador)*.

Solano, Ó. (2004). *La Auditoría de Sistemas de Información como elemento de control*.

Vásconez, L. (2016). *La cadena productiva de lácteos en una asocioacion agro-artesanal de ambato, ecuador*.