



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de investigación previo a la
obtención del Grado Académico de Magister
en Contabilidad y Auditoría.

TEMA

**CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA
OPERATIVIDAD DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA AGRO
AÉREO S.A., AÑO 2023**

AUTORA

LCDA. JAMILEX CATALINA SÁNCHEZ ALCIVAR

DIRECTORA

ING. WENDY DIANA CARRANZA QUIMI, M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de investigación previo a la
obtención del Grado Académico de Magister
en Contabilidad y Auditoría.

TEMA

**CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA
OPERATIVIDAD DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA AGRO
AÉREO S.A., AÑO 2023**

AUTORA

LCDA. JAMILEX CATALINA SÁNCHEZ ALCIVAR

DIRECTORA

ING. WENDY DIANA CARRANZA QUIMI, M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2025

CERTIFICACIÓN

Ing. Wendy Diana Carranza Quimi, M.Sc en calidad de directora del proyecto de investigación previo a la obtención del grado académico de Magister en Contabilidad y Auditoría.

CERTIFICA

Que la **Lcda. Jamilex Catalina Sánchez Alcívar**, autora del proyecto de investigación titulado **“CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA AGRO AÉREO S.A., AÑO 2023”**; ha sido revisada en todos sus componentes, la misma que esta apta para la presentación ante el tribunal respectivo.

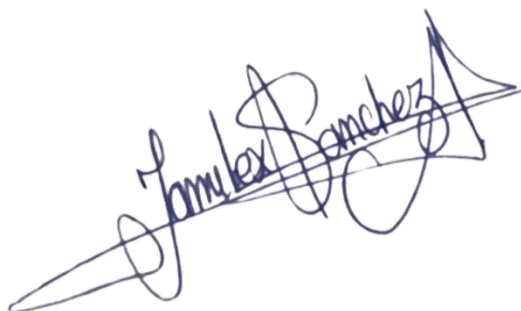
Ing. Wendy Carranza Quimi, M.Sc.

DIRECTORA

AUTORÍA

Yo, Jamilex Catalina Sánchez Alcivar, con C.I. #1311261885 autora del proyecto de investigación titulado: **“CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA AGRO AEREO S.A., AÑO 2023”**, manifiesto que constituye un trabajo original, elaborado con esfuerzo y dedicación y que las ideas, juicios, interpretaciones, consultas, referencias bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones junto con los métodos, resultados obtenidos, análisis realizados, conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, son de mi exclusiva responsabilidad como autor.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo puede hacer uso de los derechos correspondientes a este proyecto de investigación, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual. Por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.



Lcda. Jamilex Catalina Sánchez Alcívar

AUTORA

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por su amor eterno, por ser la luz que guía mi camino, bendiciéndome con vida, salud y sabiduría para materializar mis sueños, dándome la certeza de que, con él, lo imposible se rinde. A través de su palabra, he aprendido que su propósito se cumple en mi vida, y siempre me recuerda que, con fe todo es posible.

Gratitud eterna a mi familia, a mis padres y hermanos, quienes han sido mi mayor apoyo en cada paso de mi vida. Su paciencia infinita, su amor incondicional, sus palabras de aliento y cada sacrificio han sido la fuerza que impulsa mis sueños y la inspiración que me guía siempre.

A mi tutora de proyecto de investigación, Ing. Wendy Carranza Quimi, por su apoyo y orientación a lo largo del desarrollo de este trabajo.

A los directivos de la empresa Agro Aéreo S.A., por su constante disposición, amabilidad y colaboración, elementos claves para el desarrollo de este trabajo investigativo.

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación está dedicado, en primer lugar, a Dios, mi fortaleza divina en los momentos que sentía que perdía la fuerza, quien ha sido mi guía constante y me ha brindado la sabiduría necesaria para tomar decisiones y alcanzar cada uno de mis objetivos.

Con profunda gratitud y entera convicción se lo dedico también a mi familia. A mi padre Carlos Sánchez Párraga, por su amor, sus valiosos consejos y ser mi compañía incondicional hacia cada destino de estudio sin importar la hora, a mi madre Dolores Alcívar Solorzano, quien, con su amor, palabras de ánimos y abrazos me llenaba de fuerzas. A mis hermanos Fernando, Kiara y Keyler Sánchez Alcívar, por ser mis cómplices de vida, por su apoyo constante y por alentarme cada día con sus palabras y su presencia.

PRÓLOGO

El control interno administrativo es un conjunto de procedimientos establecidos dentro de una organización para garantizar que sus operaciones se realicen de manera eficiente, segura y alineada con los objetivos estratégicos. En la presente investigación la autora pone en manifiesto la problemática existente, evidenciando la importancia de contar con un sistema de control interno dentro de los procesos administrativos. Asimismo, se analiza como su adecuada implementación habría permitido optimizar dichos procesos, fortaleciendo la gestión y reduciendo posibles riesgos. En este sentido, el proyecto investigativo tuvo como objetivo evaluar el control interno administrativo y su incidencia en la operatividad de los procesos de la empresa Agro Aéreo S.A., año 2023. La evaluación permitió no solo identificar posibles debilidades o riesgos presentes en los procesos, sino que también sugirió recomendaciones orientadas a la mejora continua, fortaleciendo la operatividad y asegurando el cumplimiento de las normativas internas. En este contexto, la autora propuso, a partir de los resultados obtenidos, la presentación de un informe con los hallazgos identificados dentro de los procesos junto con sugerencias, las cuales estuvieron orientadas a reducir las deficiencias identificadas, mejorar la toma de decisiones y establecer un sistema de supervisión más eficiente. El estudio resaltó que el control interno no debía ser un esfuerzo aislado de la alta dirección, sino que debía involucrar a todos los niveles de la organización. Esta cultura de control interno no solo mejoró la eficiencia operativa, sino que también creó un ambiente organizacional más cohesionado y responsable, lo que permitió a la empresa alcanzar sus metas de manera más efectiva.



ING. VICTORIA VÁSQUEZ PÉREZ, M.Sc.
JEFE DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA AGRO AÉREO S.A

RESUMEN

El presente trabajo de investigación muestra una evaluación de control interno a los procesos administrativos de Agro Aéreo S.A., empresa del cantón Quevedo, cuyas actividades principales son la prestación de servicios de fumigación aérea y la explotación agrícola de productos representativos en Ecuador, como la palma y el banano. En consonancia con lo señalado, el objetivo general del estudio consistió en evaluar el control interno administrativo y su incidencia en la operatividad de los procesos de la empresa Agro Aéreo S.A. año 2023. La metodología empleada combinó un enfoque exploratorio, de campo y descriptivo, lo que permitió obtener información de primera mano en la oficina matriz de Agro Aéreo S.A. Asimismo, se aplicaron los métodos deductivo e inductivo para efectuar el análisis. Dado que la empresa carece de documentación técnica estandarizada sobre las políticas en los procesos administrativos, la entrevista constituyó una técnica fundamental para el levantamiento de información. Identificados los procesos administrativos, las políticas que lo regulan y las limitaciones que se presentan en su desarrollo se procedió a evaluar el control interno con base en la metodología establecida en el informe COSO 2013. Este marco a través de sus cinco componentes: Entono de control, evaluación de riesgo, actividades de control, Información y comunicación, y actividades de supervisión, permitió detectar deficiencias que afectan la eficiencia del sistema de control interno. Esta herramienta desempeño un rol importante al conocer la debilidad de controles en cada proceso y favoreciendo de esta forma al identificar medidas que mejoren el cumplimiento de plazos establecidos, el orden en las tareas y en la comunicación adecuada entre los departamentos.

Palabras clave: *Control Interno, COSO, Procesos administrativos, actividades de control, evaluación de riesgos.*

ABSTRACT

This research evaluated the internal control system of the administrative processes of Agro Aéreo S.A., a company in the canton of Quevedo, whose main activities are the provision of aerial fumigation services and the agricultural exploitation of representative products in Ecuador, such as palm and bananas. The general objective of the study was to evaluate the impact of administrative internal control on the operation of the company's processes. The methodology used combined an exploratory, field and descriptive approach, which allowed obtaining first-hand information at the headquarters of Agro Aéreo S.A. Likewise, deductive and inductive methods were applied to carry out the analysis. Since the company lacks standardized technical documentation on policies in administrative processes, the interview was a fundamental technique for gathering information. Once the administrative processes, the policies that regulate them and the limitations that arise in their development were identified, the internal control was evaluated based on the methodology established in the COSO 2013 report. This framework, through its five components: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and supervision activities, made it possible to detect deficiencies that affect the efficiency of the internal control system. This tool played an important role in knowing the weakness of controls in each process and thus favoring by identifying measures that improve compliance with established deadlines, order in tasks and in adequate communication between departments.

Keywords: *Internal Control, Coso, Administrative processes, control activities, risk assessment.*

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CONTRAPORTADA	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
AUTORÍA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA	vii
PRÓLOGO.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	2
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA	3
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.3.1. Problemas derivados.....	5
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5. OBJETIVOS	6
1.5.1. Objetivo general	6
1.5.2. Objetivos específicos.....	6
1.6 JUSTIFICACIÓN	7
CAPITULO II	8
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	9
2.1.1. Control	9
2.1.2. Control Interno	9
2.1.3. Control Interno administrativo	9
2.1.4. Sistema de Control interno	10
2.1.5. COSO.....	10
2.1.6. COSO I 1994.....	11

2.1.7. COSO II 2004.....	11
2.1.8. COSO 2013	12
2.1.9. COSO 2017	12
2.1.10. Componentes de Control Interno.....	13
2.1.11. Entorno de Control	13
2.1.12. Evaluación de Riesgo	14
2.1.13. Actividades de Control.....	14
2.1.14. Información y comunicación	14
2.1.15. Actividades de supervisión.....	15
2.1.16. Proceso administrativo	15
2.1.17. Operatividad	15
2.1.18. Informe de Control Interno.....	16
2.1.19. Hallazgo	16
2.1.20. Riesgo.....	16
2.1.21. Toma de decisiones	17
2.1.22. Eficacia.....	17
2.1.23. Eficiencia.....	17
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18
2.2.1. Historia y evolución del control interno	18
2.2.2. Modelo COSO.....	19
2.2.3. Aplicación del modelo COSO 2013 en esta investigación.....	20
2.2.3.1. Entorno de control.....	21
2.2.3.2. Evaluación de riesgos.....	22
2.2.3.3. Actividades de control	23
2.2.3.4. Información y comunicación	24
2.2.3.5. Actividades de supervisión	24
2.2.4. Definición de control interno.....	25
2.2.5. Objetivo de control interno.....	27
2.2.6. Importancia del control interno	28
2.2.7. Sistema de control interno	28
2.2.8. Limitaciones del control interno	29
2.2.9. Clasificación del control interno.....	31
2.2.9.1. Control administrativo interno.....	32
2.2.9.2. Control contable interno	32
2.2.10. Principios de control interno.....	33
2.2.11. Impacto de la operatividad en los procesos administrativos	34

2.2.12. Relación entre control interno y administración de riesgos	34
2.2.13. Políticas organizacionales en los procesos administrativos	35
2.2.14. Evaluación de riesgo en el modelo COSO 2013	36
2.2.15. Nivel de confianza en los sistemas de control interno	37
2.2.16. Políticas de control interno orientadas a la operatividad	37
2.2.17. Prácticas en la implementación de políticas de control interno.....	38
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	40
2.3.1. Sociedad Anónima	40
2.3.2. Constitución de la República del Ecuador	41
2.3.3. COSO 2013	42
2.3.4. Normas Internacionales de Auditoría (NIA).....	44
2.3.5. Regulaciones Tributarias y Financieras en Ecuador	45
2.3.6. Control interno en la prevención del fraude empresarial	46
2.3.7. El gobierno corporativo y su relación con el control interno	46
2.3.8. Seguro Social	47
2.3.9. Ministerio de Trabajo	48
2.3.10. Servicio de Rentas Internas (SRI).....	50
CAPITULO III	52
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.1.1. Investigación exploratoria	53
3.2 MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	54
3.2.1. Método deductivo.....	54
3.2.2. Método Inductivo	55
3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	55
3.3.1. Población y muestra	56
3.3.1.2. <i>Muestra</i>	57
3.3.2 Técnicas de investigación.....	57
3.3.3 Instrumento de investigación.....	58
3.4 ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	61
3.4.1 Revisión de literatura especializada.....	61
3.4.2 Obtención de la literatura	61
3.4.3 Extracción y recopilación de la información de interés.	61
3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	62
3.6 PROCESAMIENTO Y ANALISIS.....	63

CAPITULO IV	65
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	65
4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS IMPLEMENTADAS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA AGRO AÉREO S.A.	66
4.1.1. Entrevista a la Gerencia	66
4.1.1.1. Análisis de la entrevista al gerente.....	68
4.1.2. Entrevista a la asistente de Gerencia.....	70
4.1.2.1. Análisis de la entrevista a la asistente de gerencia	73
4.1.3. Entrevista al departamento de Recursos Humanos	75
4.1.3.1. Análisis de la entrevista al jefe del departamento de Recursos Humanos	84
4.1.4. Entrevista al departamento de Contabilidad	87
4.1.4.1. Análisis de la entrevista al jefe del departamento de contabilidad	97
4.1.5. Entrevista al departamento de Legal.....	99
4.1.4.1. Análisis de la entrevista al jefe del departamento legal	104
4.1.6. Discusión del objetivo uno	105
4.2. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO EN BASE AL MODELO COSO 2013 PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVO.	111
4.2.3. Análisis de la evaluación de control interno administrativo a los procesos de la gerencia y los departamentos recursos humanos, contabilidad y legal.	128
4.2.3.1. Entorno de control	128
4.2.3.2. Evaluación de riesgos	129
4.2.3.3. Actividades de control	130
4.2.3.4. Información y comunicación	131
4.2.3.5. Actividades de supervisión	132
4.2.4. Discusión del objetivo dos.....	132
4.3. INFORME DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA GERENCIA Y LOS DEPARTAMENTOS RECURSOS HUMANOS, CONTABILIDAD Y LEGAL DE LA EMPRESA AGRO AÉREO S.A., AÑO 2023.	137
4.3.2. Discusión del objetivo tres	152
CAPÍTULO V	156
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
5.1 CONCLUSIONES	157
5.2 RECOMENDACIONES	159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161
ANEXOS	174

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población matriz personal administrativo Agro Aéreo S.A.	56
Tabla 2 Ponderación utilizada en la evaluación del control interno.	59
Tabla 3 Distribución de preguntas conforme a los componentes del modelo COSO 2013 en el cuestionario de Control Interno.....	60
Tabla 4 Entrevista al Gerente.....	66
Tabla 5 Entrevista a la asistente de gerencia	70
Tabla 6 Entrevista al jefe del departamento de Recursos Humanos.....	75
Tabla 7 Entrevista al jefe del departamento de contabilidad	87
Tabla 8 Entrevista al jefe del departamento Legal	99
Tabla 9 Cuestionario de control interno administrativo	111
Tabla 10 Determinación del nivel de confianza y riesgo de control interno	127

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado del sistema antiplagio (COMPILATIO).....	174
Anexo 2. Informe de análisis COMPILATIO.....	175
Anexo 3. Solicitud presentada a la empresa para la apertura del estudio.	177
Anexo 4. Carta de autorización para la apertura del estudio extendida por la empresa.	178
Anexo 5. Entrevista a Gerencia	179
Anexo 6. Entrevista al departamento de Recursos Humanos	180
Anexo 7. Entrevista al departamento de Contabilidad	184
Anexo 8. Entrevista al departamento Legal.....	186
Anexo 9. Entrevista a la gerencia	187
Anexo 10. Entrevista al departamento de Recursos Humanos	187
Anexo 11. Entrevista al departamento de Contabilidad	187
Anexo 12. Entrevista al departamento Legal.....	188

Anexo 13. Marcas para identificar las deficiencias de control interno.....	189
Anexo 14. Índice de referencias.	191

INTRODUCCIÓN

El control interno se ha convertido en una herramienta importante para las empresas, su rol es la de implementar controles direccionados al cumplimiento eficiente de las funciones administrativas, evitando así los riesgos que puedan impedir el cumplimiento de las metas operativas. El enfoque COSO 2013 publicado por (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Comission, 2013), plantea los siguientes componentes: Entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión en donde presenta una metodología en la que estos elementos actúan desde sus diferentes perspectivas y a la vez de manera interrelacionada contribuyendo al cumplimiento de los procesos.

Los Ríos es una de las provincias del Ecuador que alberga diversas empresas dedicadas a la producción del banano y palma africana. Agro Aéreo S.A. es una de aquellas, y su enfoque en estas actividades junto con la de operaciones de fumigación agrícola le ha permitido un desarrollo significativo desde su constitución. Los procesos que desarrolla el área administrativa son diversos, por lo que es fundamental que, para su correcta ejecución, cuente con políticas internas que direccionen su cumplimiento eficiente y que estas estén salvaguardadas por medidas de control interno, garantizando la ejecución eficiente de los procesos, minimizando errores y previniendo actos negligentes (Acosta et al., 2024).

Esta investigación tuvo como objetivo evaluar el control interno administrativo y su incidencia en la operatividad de los procesos de la empresa Agro Aéreo S.A., año 2023. Analizar el sistema de control interno permitirá identificar fortalezas y debilidades en la gestión administrativa, así como proponer recomendaciones orientadas en la optimización

del uso de recursos, estandarizar procesos y reforzar el cumplimiento normativo. De esta manera, se busca aportar el mejoramiento continuo de la gestión empresarial, fortaleciendo la capacidad operativa de la empresa en un entorno operativo y en constante cambio.

A partir del presente estudio se presenta una estructura capitular que detalla a continuación:

El Capítulo I.- Comprende el marco contextual de la investigación, en el que se detalla la ubicación de la problemática, el planteamiento del problema general y derivados, así como la delimitación del objeto de estudio. Además, se expone el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación que manifiesta la relevancia y pertinencia del trabajo investigativo.

El Capítulo II.- Contiene el desarrollo del marco teórico de la investigación, en el que se expone la fundamentación conceptual, teórica y legal, incorporando conceptos, definiciones y normativas vinculadas al objeto de estudio.

El Capítulo III.- Presenta la metodología, el tipo de investigación y los métodos empleados, así como la construcción metodológica del objeto de investigación, donde se detalla la población y muestra, las técnicas e instrumentos aplicados, la elaboración del marco teórico, recolección de la información y el procesamiento y análisis.

El Capítulo VI. – Expone los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados. Se presenta la información recopilada mediante las entrevistas aplicadas, las cuales sirvieron como base para la evaluación del control interno. A partir del análisis y los hallazgos identificados, se estructura el informe de Control Interno Administrativo.

Por último, se expone referencia bibliográfica y anexos.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Agro Aéreo S.A. es una empresa privada dedicada a actividades de fumigación aérea, cultivo de banano y palma africana, cuya sede principal se encuentra en el cantón Quevedo, en el Kilómetro 10 de la vía Valencia. Fue constituida mediante escritura pública el 29 de abril de 1959 e inscrita el 16 de mayo del mismo año.

Es una empresa familiar que ha trascendido entre generaciones. En la actualidad es dirigida por la cuarta generación de empresarios agrícolas que a través de esfuerzos han conseguido que la empresa sea reconocida como una de las más destacadas de la zona por su participación en la producción de banano, palma y fumigación aérea.

La empresa Agro Aéreo cuenta con una trayectoria por más de veinte años en operaciones de fumigación lo que la convierte en una referencia importante del sector debido a la calidad de este servicio, además el equipo que desempeña estas funciones se caracteriza por su profesionalismo y constante capacitación. Así mismo en lo que respecta a las actividades de cultivo de banano y palma, estos productos son los más influyentes de la zona y la producción que logra Agro Aéreo con estos es significativa. Su dedicación como empresa ha permitido su permanencia desde hace varias décadas, tiempo que ha generado empleos y sustento a las familias de la provincia.

Las operaciones de producción de banano y palma son desarrolladas en las diferentes haciendas que posee Agro Aéreo, mientras que la de denominación aérea en las instalaciones de pistas, pero en lo que se refiere a actividades administrativas se desarrollan desde la oficina central, donde se encuentran las siguientes áreas: Gerencia; Legal; Talento humano; Contabilidad y sistemas.

Al ser una empresa con distintas divisiones, esta ejecuta múltiples procesos diarios en los distintos departamentos de la matriz de Agro Aéreo S.A. Para la correcta ejecución resulta importante que las políticas se encuentren debidamente tecnificadas. Si bien estas políticas existen, pero en la actualidad no han sido documentadas de manera interna, lo que genera que los requerimientos se soliciten en el momento del desarrollo del proceso, en lugar de estar previamente establecidas en un manual de políticas, ocasionando así prolongaciones en los tiempos de ejecución y afectando la operatividad de la empresa.

Asimismo, como resultado del crecimiento experimentado en los últimos años, Agro Aéreo se encuentra experimentando la implementación de nuevos sistemas, los cuales incorporan gestiones claves en las actividades administrativas de la empresa.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

La empresa enfrenta dificultades internas que impactan su eficiencia, estos problemas se reflejan en la prolongación de los procesos administrativos provocando un débil cumplimiento en las metas operativas. Estas limitaciones evidencian restricciones en las actividades asociadas a los procesos, derivadas de una inobservancia parcial de las políticas organizacionales, lo que dificulta la ejecución ágil de las operaciones y repercute en los procedimientos inherentes a la operatividad de la organización.

Agro Aéreo cuenta con departamentos encargados de gestionar procedimientos administrativos. La operatividad y la agilidad con las que se desarrollan estos procesos garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos departamentos son Gerencia, Recursos Humanos, Contabilidad y Legal.

En el marco de la planificación estratégica, la Gerencia desempeña un papel fundamental en el seguimiento de la misión y visión de la empresa. Para esto se dan a conocer requerimientos direccionados a garantizar la disponibilidad de información al

momento de la toma de decisiones. Sin embargo, la ausencia de una política estandarizada en la entrega de reportes genera inconsistencias en los tiempos de recepción, lo que limita el análisis y ajuste de la planificación. Aunque las áreas tienen claridad de su responsabilidad en la entrega de información, la tecnificación de una política interna impide el cumplimiento de este procedimiento.

En la actualidad, Agro Aéreo S.A. ha experimentado un crecimiento continuo, lo que ha incrementado las actividades y la necesidad de crear nuevos cargos en los departamentos. Sin embargo, a medida que estos puestos se han incrementado, la empresa carece de una descripción completa de funciones, lo que provoca duplicidad de actividades debido a la falta de una adecuada definición de roles y responsabilidades. El departamento de Recursos Humanos, como pilar fundamental de la empresa por su participación en la gestión del talento dispone de documentos individuales identificados como perfiles.

En el departamento de contabilidad, el proceso de registro contable presenta dificultades derivadas de factores como: Solicitud tardía del requerimiento del registro, lo que impacta directamente en el cumplimiento de los plazos establecidos. Así mismo, la falta de una aprobación inmediata de la orden de compra genera retrasos, ya que se debe esperar la habilitación del sistema para proceder con el registro de la transacción. Además, las instancias de aprobación. Si bien son fundamentales para garantizar el control y la correcta ejecución de la información, pero extienden el tiempo requerido.

El área legal enfrenta limitaciones al momento de llevar a cabo las validaciones de contratos debido a la dependencia de información proporcionada por otros departamentos lo que repercute en la capacidad para garantizar el cumplimiento de los procesos. En el proceso de validación de contratos, el departamento legal necesita

confirmar que los acuerdos establecidos se encuentren ejecutando según lo acordado. Para esto necesita el reporte del área que desde un principio solicito el contrato y del departamento de contabilidad quien cuenta con el registro de los pagos que se han efectuado. Sin embargo, la falta de comunicación entre estos departamentos puede generar retrasos en el proceso mencionado afectando la eficiencia del departamento legal.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Como incide el control interno en la operatividad de los procesos administrativos de la empresa Agro Aéreo S.A., del cantón Quevedo en el año 2023?

1.3.1. Problemas derivados

- ¿Cuáles son las políticas internas que guían la ejecución de los procesos administrativos de la empresa Agro Aéreo S.A.?
- ¿Qué nivel de confianza y riesgo presentan los procesos administrativos de la empresa Agro Aéreo S.A. conforme a los componentes del control interno modelo, COSO 2013?
- ¿De qué manera el informe de control interno administrativo incide en la operatividad de los procesos de la empresa Agro Aéreo S.A., en el año 2023?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO: CIENCIAS CONTABLES

ÁREA: CONTROL INTERNO

LUGAR: AGRO AÉREO S.A., CANTÓN QUEVEDO

TIEMPO: AÑO 2023

1.5.OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Evaluar el control interno administrativo y su incidencia en la operatividad de los procesos de la empresa Agro Aéreo S.A., año 2023.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar las políticas requeridas para la ejecución de los procesos administrativos.
- Determinar el nivel de confianza y riesgo a partir de la evaluación de los componentes del control interno, con base en el modelo COSO 2013.
- Presentar un Informe de control interno administrativo que exponga los hallazgos identificados en los procesos ejecutados por los departamentos de la empresa Agro Aéreo S.A., del año 2023.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La empresa Agro Aéreo S.A. presentaba algunas dificultades, entre las que se destacaban: un bajo nivel en la aplicación del control interno, lo que evidenciaba que los directivos carecían de una base sólida de asesoramiento sobre la implementación de esta importante herramienta; retrasos en los procesos administrativos que reflejaban inconvenientes significativos, entre los cuales sobresalía la gestión del registro contable. También se evidenció la falta de un instructivo de funciones, lo que generaba duplicidad en las tareas y contribuía, de igual manera, a los retrasos. Estos factores respaldaban la necesidad de analizar las medidas adoptadas en los procesos de los departamentos de la empresa.

La presente investigación determinó las razones que originaban la inobservancia de las políticas de la empresa y el bajo nivel de manejo del control interno en los procesos administrativos, así como el efecto que esto generaba en la eficiencia operativa. Los resultados y análisis obtenidos fueron de gran utilidad para los colaboradores y directivos de la empresa Agro Aéreo S.A., ya que proporcionaron una comprensión clara del funcionamiento adecuado del control administrativo, identificando acciones que podrían contribuir a la mejora de los procesos y orientar la superación de los retrasos que se presentaban en las actividades llevadas a cabo en la oficina central de la entidad.

Por lo antes mencionado, se justificó la importancia del desarrollo del presente estudio, el cual permitió analizar el control interno administrativo y su incidencia en la operatividad de los procesos.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Control

El control es un proceso fundamental dentro de la gestión organizacional, ya que permite regular y supervisar el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Este concepto engloba la capacidad de mantener un adecuado equilibrio en la gestión de recursos, acciones, eventos y personas, así como en cualquier otro elemento que pueda influir en el desarrollo de una empresa o institución. Su objetivo principal es minimizar los factores de incertidumbre que puedan dificultar o modificar el curso planificado de una actividad, garantizando así estabilidad y eficiencia en la toma de decisiones (Ganchozo et al., 2024).

2.1.2. Control Interno

El control organizacional es un elemento clave para la gestión eficiente de una empresa, ya que establece una estructura que permite dirigir y supervisar sus planes, actividades y procesos. A través de la implementación de estrategias efectivas, se fomenta un sistema de autocontrol que optimiza el desempeño institucional y facilita la toma de decisiones basada en información precisa y confiable. Además, contribuye a la identificación de riesgos y desviaciones, permitiendo la aplicación de medidas correctivas que aseguren el cumplimiento de los objetivos organizacionales (López et al., 2024).

2.1.3. Control Interno administrativo

El control interno administrativo se enfoca en la planificación y organización de los procedimientos dentro de una entidad, asegurando que las decisiones tomadas en la gestión conduzcan a la autorización adecuada de transacciones y actividades. Este tipo de control está directamente relacionado con la eficiencia y efectividad de las operaciones dentro de la organización (Huamán, 2022). Este mecanismo abarca todas las acciones

orientadas a garantizar que las actividades internas se desarrollen conforme a las políticas y normativas establecidas en cada área de la institución. Su propósito es optimizar el rendimiento operativo y velar por el cumplimiento de los lineamientos organizacionales (Merchan et al., 2024).

2.1.4. Sistema de Control interno

La eficiencia administrativa requiere, cada vez más, información sólida, confiable y transparente para la toma de decisiones en un entorno dinámico y en constante cambio. Esta necesidad se materializa a través de los procedimientos de control, los cuales desempeñan un papel fundamental en la regulación del clima laboral, la generación de información y la gestión de riesgos. Además, estos procedimientos actúan como una herramienta clave para la formalización de los procesos de trabajo, garantizando su estandarización y mejorando la organización interna de la empresa. (Bermeo et al., 2024).

2.1.5. COSO

El modelo COSO, desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, está diseñado para ayudar a las organizaciones a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno (Chusin et al., 2025). Este medio propone un enfoque estructurado para identificar riesgos, establecer controles y garantizar que los objetivos empresariales se cumplan de manera eficaz y eficiente. COSO establece 5 componentes claves: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y la supervisión. Estos elementos están interrelacionados y proporcionan una base sólida para fortalecer la gobernanza corporativa, la gestión del riesgo y el cumplimiento normativo (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Comission, 2013).

2.1.6. COSO I 1994

La versión original del modelo coso publicada en 1994, también conocida como COSO I, se enfocaba principalmente en el control interno dentro del contexto contable y financiero. Su objetivo era establecer un marco común que permitiera a las organizaciones mejorar su eficiencia de operaciones, la confianza de sus informes financieros y el cumplimiento de leyes y regulaciones. COSO I fue el pionero en definir el control interno como un proceso integrado, no solo como un conjunto de políticas o procedimientos aislados. Aunque con el tiempo ha sido actualizado, COSO I sigue siendo una base de referencia importante para comprender los principios fundamentales del control interno (Calle et al., 2020).

2.1.7. COSO II 2004

El modelo COSO II, también conocido como Enterprise Risk Management – Integrated Framework, fue pensado en el 2004 como una evaluación del modelo COSO I. Este marco incorpora un enfoque más amplio y estratégico ya que no solo se enfoca en el control interno, sino que aborda directamente la gestión integral del riesgo empresarial (ERM). COSO II propone que el riesgo debe ser indicativo identificado, evaluado y gestionado en todos los niveles de la organización desde el diseño de la estrategia hasta las operaciones diarias. Este modelo se compone de 8 elementos interrogados: en torno interno establecimiento del objetivo, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control información y comunicación y supervisión (Espinosa y Cevallos, 2022).

2.1.8. COSO 2013

La actualización del modelo COSO en 2013 tuvo como propósito principal modernizar el marco del control interno para adaptarlo a los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones como la globalización, los avances tecnológicos y las mayores exigencias de transparencia y rendición de cuentas (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Comission, 2013). Aunque conserva las 5 componentes fundamentales de la versión original, incorpora 17 principios esenciales que facilitan su implementación práctica y evaluación continua (Larios y Atoche, 2021). COSO 2013 destaca la importancia del liderazgo ético, la responsabilidad de la alta dirección y el fortalecimiento del Gobierno corporativo como ejes claves para que el sistema logre el funcionamiento del control. Este marco también subraya la necesidad de alinear el control interno con los objetivos estratégicos operacionales y el cumplimiento financiero (Lozano y Ponce, 2024).

2.1.9. COSO 2017

Marco COSO 2017 titulado Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and perfprnace, Representa una evolución significativa con respecto a COSO II. Esta versión busca integrar la gestión de riesgo con la estrategia organizacional y el desempeño empresarial, haciendo énfasis en que el riesgo no debe verse únicamente como una amenaza, sino también como una oportunidad para crecer y crear valor (Cusme et al., 2024). Está compuesto por 5 componentes principales gobernanza y cultura, estrategia y establecimiento de objetivos, desempeño, revisión y mejora, información comunicación y reporte y 20 principios que orientan su aplicación. COSO 2017 fomenta

una visión más dinámica, adaptable y alineada con los objetivos estratégicos lo que permite tomar decisiones (Lozano y Ponce, 2024).

2.1.10. Componentes de Control Interno

El sistema de control interno según el marco COSO, se fundamenta en 5 componentes interdependientes que forman como la estructura organizativa para alcanzar los objetivos establecidos. Estos componentes son: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión. Cada componente cumple un rol específico, pero todos deben funcionar de forma integrada para asegurar un control interno efectivo (García y Sánchez, 2019). Este sistema no sólo busca prevenir fraudes o errores sino también promover la eficiencia operativa garantiza la confiabilidad de la información financiera y asegurar el cumplimiento normativo. Al implementar correctamente estos componentes las organizaciones fortalecen su estructura de control y reducen una exposición a los riesgos mejorando la gobernabilidad (Pazmiño y Rengifo, 2024).

2.1.11. Entorno de Control

El entorno de control es un pilar fundamental sobre el cual se construye todos los demás componentes del control interno. Este elemento refleja los valores éticos, la integridad, la cultura organizacional y el compromiso de la alta dirección con una gestión transparente y responsable (Espinoza Freire, 2023). Incluye aspectos clave como la estructura organizativa la asignación de funciones y los niveles de competencia del personal, liderazgo efectivo y la supervisión del Consejo Directivo. Un entorno de control sólido establece las bases para que los empleados comprendan la importancia de seguir los lineamientos y actuar conforme a los principios éticos (León et al., 2023).

2.1.12. Evaluación de Riesgo

La evaluación de riesgos es un proceso continuo mediante el cual una organización identifica, analiza y valora los posibles eventos o situaciones que podrían impedir el logro de esos objetivos. Este componente implica reconocer tanto los riesgos internos como los externos, evaluando su probabilidad de ocurrencia y su posible impacto. Una adecuada evaluación permite establecer prioridades y diseñar respuestas oportunas. Además, es esencial que esta evaluación sea dinámica y actualice de manera periódica para adaptarse a los cambios en el entorno operativo, económico y regulatorio.

2.1.13. Actividades de Control

Las actividades de control comprenden todas aquellas acciones y procedimientos que una organización establece para minimizar los riesgos indefinidos y asegurar que las directrices de la administración se efectúen correctamente. Estas actividades pueden ser prevenidas o correctivas, manuales o automáticas, que abarcan desde autorizaciones y aprobaciones hasta verificaciones. Es fundamental que las actividades de control estén viendo comentadas, sean comprendidas por quienes las ejecutan y las aplican de manera coherente en toda su entidad (Quintero et al., 2021).

2.1.14. Información y comunicación

La información y comunicación constituye un componente esencial para que el sistema de control interno funcione de manera efectiva. La información relevante debe ser identificada, captada y compartida de forma oportuna y precisa, tanto dentro como fuera de la organización. Incluyendo datos financieros como operativos y de cumplimiento. La comunicación interna permite que los empleados comprendan sus

responsabilidades dentro del sistema de control mientras que la comunicación externa facilita el intercambio con las partes interesadas como reguladores como auditores y proveedores. La transparencia y claridad de los canales de comunicación contribuyen una gestión más eficaz y alineada con los objetivos organizacionales

2.1.15. Actividades de supervisión

Las actividades de supervisión tienen como objetivo verificar que el sistema de control interno esté funcionando de manera efectiva y que mantengan actualizados frente a los cambios en el entorno. Esta supervisión puede realizarse de manera continua a través de evaluaciones periódicas. además, incluye el seguimiento a la corrección de deficiencias detectadas en los controles. Con el fin de implementar y asegurar la una retroalimentación constante para favorecer el control interno.

2.1.16. Proceso administrativo

El proceso administrativo se compone de una serie de etapas interconectadas que permiten la correcta gestión dentro de una organización. Estas fases se complementan entre sí y conforman un sistema integral de administración (Ganchozo et al., 2024). Según diversos autores, este proceso se divide en dos grandes fases: la mecánica y la dinámica. La fase mecánica corresponde a la planificación teórica, donde se define qué acciones deben realizarse con un enfoque orientado al futuro. Dentro de esta etapa se encuentran la previsión, la planificación y la organización (Larios y Atoche, 2021).

2.1.17. Operatividad

La operatividad se refiere a la habilidad de una empresa para llevar a cabo sus procesos y actividades de manera efectiva y eficiente, asegurando que todos los recursos

y acciones estén alineados con los objetivos establecidos. Implica la capacidad de realizar las tareas diarias con un alto nivel de desempeño, manteniendo la productividad y la calidad en todos los niveles de la organización (Cevallo y Garcia, 2023).

2.1.18. Informe de Control Interno

El informe de control interno es un documento técnico elaborado por el órgano de auditoría y evaluación interna de una entidad, en el cual se presentan los resultados del análisis realizado sobre los procesos, procedimientos y controles implicados. Este informe incluye observaciones, hallazgos, conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar la eficiencia operativa, favorecer la gestión institucional y prevenir posibles regularizaciones (Cumbicos et al., 2023).

2.1.19. Hallazgo

Un hallazgo es la evidencia concreta identificada durante una auditoría o revisión del sistema de control interno que pone de manifiesto una desviación respecto a los procedimientos establecidos, normativas legales o mejores prácticas. Los hallazgos pueden reflejar debilidades, omisiones o irregularidades hasta incumplimientos que requieren atención para evitar consecuencias negativas y constituye en bases para formar recomendaciones de mejora (Mera y Veliz, 2023).

2.1.20. Riesgo

El riesgo en el control interno se refiere a la posibilidad de que un evento o situación no planificada afecte negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este concepto incluye tanto la probabilidad de ocurrencia como del impacto potencial del evento adverso. Los riesgos pueden surgir como fallas en los

procesos, controles inadecuados, factores externos o internos, y deben ser gestionados oportunamente para minimizar los efectos (Rika et al., 2023).

2.1.21. Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se selecciona la alternativa más adecuada entre varias opciones disponibles. Sin embargo, este procedimiento va más allá de una simple elección, ya que implica reconocer la necesidad de decidir, analizar las posibles soluciones y elegir la que mejor se adapte a la situación. Para ello, es esencial definir claramente el problema, identificar todas las alternativas viables, evaluar sus implicaciones y ejecutar la opción más conveniente (Cevallo y Garcia, 2023).

2.1.22. Eficacia

Este indicador refleja la relación directa entre el nivel de eficacia y los resultados obtenidos por una empresa, cuyo principal objetivo es optimizar sus ganancias. La eficacia, por su parte, se fundamenta en la implementación de sistemas de control interno, los cuales permiten evaluar y supervisar los procesos laborales a través de distintos canales. Dicho análisis contribuye a garantizar el cumplimiento de objetivos estratégicos y el éxito organizacional (Luna et al., 2019).

2.1.23. Eficiencia

La relación entre los recursos empleados y los resultados alcanzados se refiere a la capacidad de una organización para utilizar sus recursos de manera eficiente, maximizando los beneficios obtenidos en relación con el esfuerzo y los recursos invertidos. Este concepto implica que, al realizar una inversión, no solo se busca alcanzar los objetivos planteados, sino hacerlo de la manera más eficiente posible (Pazmiño y Rengifo, 2024).

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Historia y evolución del control interno

El control interno tiene sus inicios en la necesidad de garantizar la eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos empresariales Calle et al. (2020). En sus primeras etapas, el control interno estaba vinculado a la contabilidad y auditoría, con el objetivo de prevenir fraudes y errores financieros. Con el tiempo, su alcance se ha ampliado para abarcar aspectos operativos, estratégicos y de cumplimiento normativo en las organizaciones (Molina et al., 2024).

A mediados del siglo XX, organismos internacionales como el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) establecieron marcos conceptuales que definieron la estructura moderna del control interno (Cedeño, 2024). Su informe de 1992, conocido como el "Marco COSO", estableció principios fundamentales para la gestión y supervisión de riesgos en las empresas García y Sánchez (2019). Desde entonces, los sistemas de control interno han evolucionado hacia modelos más integrales que incluyen tecnologías emergentes y estrategias de gestión de riesgos (Bermeo et al., 2024).

Hoy en día, el control interno es una herramienta clave para la sostenibilidad y competitividad de las empresas. Su aplicación no solo se limita a la prevención de fraudes, sino también a la optimización de procesos, mejora del cumplimiento normativo y fortalecimiento de la toma de decisiones (Giler y Yoza, 2023).

2.2.2. Modelo COSO

El marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ha sido un referente fundamental en la gestión del control interno y la administración de riesgos dentro de las organizaciones Barzaga et al. (2019). Su evolución ha permitido mejorar la eficiencia, transparencia y confiabilidad en los procesos administrativos, adaptándose a los cambios del entorno empresarial y regulatorio. Desde su primera versión en 1992 hasta su actualización más reciente en 2017, COSO ha fortalecido las prácticas de control y gestión de riesgos en diversas industrias (Radjawane y Kurniawati, 2024).

COSO I (1992): Sentó las bases del control interno a través de un enfoque estructurado y unificado. Su principal contribución fue la introducción del modelo de control interno basado en cinco componentes esenciales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo Espinoza y López (2024). Esta versión destacó la importancia de establecer controles efectivos para garantizar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento normativo (Silva y Beuren, 2010).

COSO II (2004): Ampliando el marco de 1992, COSO II incorporó el concepto de gestión de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés), lo que permitió a las organizaciones abordar los riesgos de manera más proactiva y estratégica Almendariz y Proaño (2020). Se enfocó en la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos organizacionales, enfatizando la integración del control interno con la gestión del riesgo (Silva y Beuren, 2010).

COSO 2013: Esta versión revisó y fortaleció los principios de control interno establecidos en la versión original de 1992. Se reestructuró el marco a partir de 17 principios fundamentales, organizados dentro de los cinco componentes interdependientes del control interno Huiman (2022). Esta actualización buscó mejorar la aplicabilidad del modelo a diferentes tipos de organizaciones, reforzando su alineación con los avances tecnológicos y las nuevas exigencias regulatorias (Modelo de Control Interno COSO III , 2013).

COSO 2017: Introdujo un enfoque más integral en la gestión de riesgos, consolidando la interconexión entre el control interno y la planificación estratégica de las empresas. En esta versión, se reconoció que la gestión de riesgos no solo debe responder a amenazas internas y externas, sino que también debe contribuir a la generación de valor para la organización (Rika et al., 2023).

2.2.3. Aplicación del modelo COSO 2013 en esta investigación

Para esta investigación, se empleó el modelo COSO 2013, ya que proporciona un enfoque estructurado y actualizado para el análisis del control interno en organizaciones Mogro et al. (2023). Esta versión define el control interno como un proceso basado en cinco componentes esenciales que trabajan de manera interdependiente:

Entorno de control: Establece la cultura organizacional y la actitud hacia el control interno, incluyendo valores éticos, compromiso con la integridad y la estructura de gobierno corporativo.

Evaluación de riesgos: Identifica y analiza los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos, permitiendo una respuesta proactiva ante posibles desviaciones.

Actividades de control: Comprende las políticas y procedimientos diseñados para mitigar riesgos y garantizar la efectividad operativa.

Información y comunicación: Asegura la transmisión de información relevante y confiable dentro de la organización, facilitando la toma de decisiones.

Actividades de supervisión: Permite la supervisión continua del sistema de control interno para detectar deficiencias y realizar mejoras oportunas (Rodríguez y Pérez, 2017)

2.2.3.1. Entorno de control

El entorno de control es el pilar fundamental del control interno, ya que establece las bases institucionales y la estructura organizativa sobre las cuales opera una entidad. Este componente influye directamente en la conducta de los empleados y en su nivel de conciencia respecto al control interno, fomentando una cultura organizacional basada en la disciplina y la responsabilidad (Almendariz y Proaño, 2020).

Dentro de sus principales factores se encuentran la ética, los valores organizacionales y la competencia del personal, así como la filosofía y el estilo de gestión adoptado por la administración. También abarca la asignación de autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional y el nivel de supervisión ejercido por el consejo de administración (Chiquito y Cedeño, 2023).

En esencia, el entorno de control refleja las políticas y acciones implementadas dentro de una empresa para garantizar un sistema de control interno efectivo Cevallo y Garcia (2023). Los expertos coinciden en que este componente está estrechamente vinculado a la actitud, el compromiso y la predisposición de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente (Larios y Atoche, 2021).

2.2.3.2. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos es un elemento esencial del control interno, cuyo propósito es identificar, analizar y gestionar los factores que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales Lugo et al. (2024). Este proceso permite a la entidad anticiparse a posibles amenazas, evaluar su impacto y tomar decisiones estratégicas para minimizar su efecto en la operatividad (Ultreras-Rodríguez et al., 2024).

Dado que el entorno empresarial está en constante cambio debido a factores económicos, industriales, normativos y operativos, las organizaciones requieren mecanismos que les permitan detectar y responder de manera oportuna a los riesgos emergentes Gutiérrez et al. (2021). En este sentido, la evaluación de riesgos proporciona una base sólida para la toma de decisiones, asegurando que se implementen medidas adecuadas para mitigar cualquier obstáculo que pueda comprometer la estabilidad y el crecimiento de la empresa (Macías y Vélez, 2022).

Este componente del control interno no solo permite reconocer amenazas potenciales, sino que también contribuye a la formulación de estrategias preventivas y correctivas. Al analizar continuamente el contexto en el que opera la entidad, se pueden identificar tendencias y factores de riesgo antes de que se conviertan en problemas

críticos. De esta manera, la empresa fortalece su capacidad de resiliencia y mejora su capacidad de adaptación a un entorno dinámico y competitivo (Vera et al., 2024).

2.2.3.3. Actividades de control

Las actividades de control constituyen un conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos diseñados para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales Hernández (2017). Estas medidas tienen como propósito principal mitigar riesgos a un nivel aceptable, establecer controles generales en el uso de la tecnología y definir lineamientos claros sobre las expectativas de la entidad en cuanto a su gestión y desempeño (Mora et al., 2023).

En términos operativos, las actividades de control desempeñan un papel crucial en la implementación de instrucciones administrativas, asegurando que las acciones necesarias se ejecuten de manera efectiva para minimizar riesgos y facilitar el logro de los objetivos estratégicos. Estos controles se aplican de manera transversal en toda la estructura organizativa, abarcando todos los niveles jerárquicos y funciones dentro de la empresa (Yànez et al., 2024).

Además, en un entorno empresarial dinámico y altamente regulado, las actividades de control han evolucionado para incluir herramientas tecnológicas avanzadas, auditorías internas automatizadas y análisis predictivos que fortalecen la supervisión y garantizan la eficiencia operativa León et al. (2023). La adecuada implementación de estas acciones no solo mejora la gestión del riesgo, sino que también optimiza los procesos internos y fomenta una cultura organizacional basada en la transparencia y la responsabilidad (Sovero, 2024).

2.2.3.4. Información y comunicación

La información y comunicación es un pilar fundamental del control interno, ya que permite la transmisión clara y efectiva de datos y directrices dentro de la organización Pilay (2015). Este proceso es esencial para que los colaboradores comprendan sus responsabilidades y actúen en conformidad con las normativas y procedimientos establecidos (Vergara y Mogro, 2024).

La comunicación se desarrolla tanto a nivel interno como externo, asegurando que todas las áreas cuenten con la información necesaria para implementar los controles definidos. Además, facilita que la alta dirección refuerce el compromiso con el control interno, promoviendo una cultura organizacional basada en la responsabilidad, la transparencia y la eficiencia operativa Lozano y Ponce (2024). Cuando existe un flujo adecuado de información, el personal entiende su papel dentro del sistema de control, lo que permite una mejor coordinación y cumplimiento de los objetivos de la entidad (Pazmiño y Rengifo, 2024).

2.2.3.5. Actividades de supervisión

Las actividades de supervisión constituyen un componente fundamental del sistema de control interno, cuya función principal es identificar inconsistencias, debilidades e irregularidades en los procesos organizacionales Isaza (2018). A través de evaluaciones continuas, se busca detectar posibles fallas y oportunidades de mejora, garantizando así la implementación de correcciones oportunas que fortalezcan la estructura de control y permitan un funcionamiento más eficiente y seguro (Vega y Merrero, 2021).

Este proceso implica la revisión sistemática de los elementos del control interno, asegurando que cada uno de los principios que lo conforman se aplique de manera efectiva y conforme a las normativas establecidas. Mediante auditorías, revisiones periódicas y otros mecanismos de supervisión, se verifica que las medidas de control se cumplan adecuadamente, contribuyendo a la transparencia y al cumplimiento de los objetivos organizacionales Almendariz y Proaño (2020). Cuando se identifican deficiencias o irregularidades en los procedimientos, estas son analizadas con rigor y comunicadas de manera clara a la gerencia y a los directivos correspondientes. De esta manera, se pueden tomar decisiones informadas y adoptar estrategias correctivas que optimicen la gestión interna, minimicen riesgos y refuercen la cultura de control dentro de la organización (Macías y Vélez, 2022).

2.2.4. Definición de control interno

El control se define como un conjunto de mecanismos, procesos y herramientas que permiten evaluar la ejecución de planes estratégicos dentro de una organización. Este sistema facilita la detección de desviaciones de los resultados esperados, el análisis de sus causas y la implementación de medidas correctivas que optimicen el desempeño y el logro de los objetivos institucionales Aria et al. (2020). En este sentido, el control no solo actúa como un mecanismo de supervisión, sino también como un proceso de retroalimentación que contribuye a la mejora continua y adaptación de la organización a entornos cambiantes (Giler y Yoza, 2023).

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO) de la Comisión Treadway, el control interno es un proceso integral y dinámico diseñado para proporcionar una garantía razonable en tres aspectos fundamentales: la eficacia y

eficiencia operativa, la confiabilidad de los informes financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables Gómez et al. (2023). Es un componente esencial dentro de la gestión organizacional, ya que establece lineamientos y lineamientos que permiten detectar y corregir desviaciones, promoviendo una cultura de transparencia y rendición de cuentas en todos los niveles de la entidad (Huiman, 2022).

Uno de los hitos más relevantes en la historia del control interno fue la promulgación de la Ley Sarbanes-Oxley en 2002 en Estados Unidos, la cual estableció requisitos estrictos para la transparencia financiera y la responsabilidad corporativa. Esta ley surgió a raíz de escándalos financieros como los de Enron y WorldCom, que revelaron graves deficiencias en los sistemas de control interno de grandes corporaciones (Isaza, 2018).

Otro hito importante fue la actualización del Marco COSO en 2013, el cual enfatizó la importancia de la gestión de riesgos y el gobierno corporativo en el control interno. Asimismo, la norma ISO 31000, publicada en 2009 y revisada en 2018, proporcionó un enfoque estructurado para la administración de riesgos, complementando los sistemas de control interno en diferentes sectores Gutiérrez et al. (2021). A nivel mundial, los avances tecnológicos han transformado la manera en que las empresas implementan sus sistemas de control interno. La automatización de procesos, el uso de inteligencia artificial y la incorporación de blockchain han permitido una mayor eficiencia y seguridad en la gestión de riesgos y cumplimiento normativo (Merchan et al., 2024).

2.2.5. Objetivo de control interno

El objetivo fundamental del control interno es garantizar la fiabilidad y exactitud de la información financiera, mejorar la eficiencia de los procesos operativos y garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en el sector correspondiente. Adicionalmente, este sistema contribuye a la mitigación de riesgos tanto internos como externos que puedan comprometer la estabilidad y continuidad de la organización. A través de la implementación de controles efectivos, se fortalece el gobierno corporativo y se fomenta la toma de decisiones informadas basadas en datos verificables (Ganchozo et al., 2024).

Desde una perspectiva integral, el control no solo se limita a la supervisión de tareas, sino que también actúa como un mecanismo de fortalecimiento institucional. Al proporcionar datos fiables sobre el desarrollo de las actividades, mejora la capacidad de respuesta ante posibles contingencias y facilita la planificación estratégica. Asimismo, su integración con procesos de autoevaluación y mejora continua permite a las organizaciones adaptarse a cambios y optimizar su rendimiento en el tiempo (Acosta et al., 2024).

El control interno, por su parte, juega un papel fundamental en la operatividad empresarial, ya que garantiza el cumplimiento de normativas y reglamentos, evitando fallas en la gestión administrativa. Su correcta aplicación no solo reduce riesgos operativos, sino que también contribuye a la transparencia y sostenibilidad de la empresa. Al evaluar constantemente la efectividad de los controles implementados, se fortalecen los procesos internos y se fomenta una cultura organizacional basada en la eficiencia y la mejora constante (Restrepo et al., 2020).

2.2.6. Importancia del control interno

El control interno juega un papel crucial dentro de cualquier organización, ya que permite:

- Identificar y mitigar los riesgos que puedan afectar la estabilidad financiera y operativa.
- Garantizar la transparencia en los procesos contables y financieros.
- Mejorar la calidad de la toma de decisiones a través de la disponibilidad de información precisa y oportuna.
- Asegurar el cumplimiento de las normas y reglamentos, reduciendo el riesgo de sanciones o multas.
- Optimice la eficiencia de los recursos y evite pérdidas por errores internos o fraudes (González et al., 2020).

2.2.7. Sistema de control interno

El sistema de control interno es un conjunto de políticas, normas y procedimientos diseñados estratégicamente para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales Hernández (2017). Este sistema no solo contribuye a prevenir, detectar y corregir posibles desviaciones en los procesos administrativos, sino que también mejora la fiabilidad de la información y optimiza el uso de los recursos disponibles. A través de una implementación efectiva, las organizaciones pueden fortalecer su estructura operativa, minimizar los riesgos y garantizar una gestión eficiente en todas las áreas funcionales (Cevallo y Garcia, 2023).

2.2.8. Limitaciones del control interno

A pesar de su relevancia, el control interno enfrenta ciertas limitaciones que pueden afectar su efectividad:

- Errores humanos: La posibilidad de fallos involuntarios en la ejecución de los procedimientos puede dar lugar a inconsistencias en los resultados.
- Costos de implementación: La inversión en sistemas de control puede ser alta, lo cual es un desafío para las organizaciones con recursos limitados.
- Resistencia al cambio: Algunos empleados pueden oponerse a la implementación de nuevas regulaciones y procedimientos, lo que dificulta su implementación efectiva.
- Limitaciones tecnológicas: En algunas organizaciones, la falta de herramientas adecuadas para el monitoreo y la supervisión puede restringir el alcance del control interno (Larios y Atoche, 2021).

Ningún sistema de control interno puede garantizar de manera absoluta el cumplimiento de los objetivos de la compañía, no obstante, desempeña un papel importante a contribuir significativamente en el alcance de los mismos y proporciona un nivel razonable de seguridad (Almendariz y Proaño, 2020).

Según Almendariz y Proaño (2020) indican que las limitaciones del control interno son las siguientes:

- La efectividad de cualquier control radica en asegurar que su costo no supere el valor inherente a la gestión que busque supervisar.

- La implementación de controles se focaliza mayormente en transacciones y tareas habituales, debiendo ser establecida en operaciones repetitivas; sin embargo, ante circunstancias extraordinarias, existe la posibilidad de que el sistema no pueda ofrecer una respuesta adecuada.
- Presencia del factor error humano
- Probabilidad de evasión de controles. Colusión fraudulenta entre dos o más personas.

The Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Comission, (2013) plantea dentro de su informe las siguientes limitaciones de Control Interno:

- Establecimiento de adecuados objetivos, como precondition para el control interno.
- El juicio humano en la toma de decisiones puede ser equivocado o sujeto a parcialidades.
- Errores producto del error humano.
- Posibilidad de anulaciòn de controles por la gerencia.
- Posibilidad de burlar controles por la colusiòn de distintos actores.
- Factores màs allà del control de la entidad (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Comission, 2013).

Las limitaciones del control interno se refieren a la restricciones y debilidades inherente al sistema de control establecido por una entidad para salvaguardar sus activos,

garantizar la integridad de la información financiera y promover el cumplimiento de leyes y reglamentos. Estas limitaciones pueden surgir debido a diversos factores y pueden afectar a la eficacia del control interno. Siendo el error humano un ejemplo que siempre está presente (Cedeño, 2024).

Es importante destacar que, a pesar de la existencia de limitaciones del control interno, su aplicación sigue siendo importante para minimizar riesgos y garantizar la integridad y fiabilidad de las operaciones y la información financiera de una entidad (Vergara y Mogro, 2024).

2.2.9. Clasificación del control interno

El control interno tiene como objetivo impulsar la eficiencia, efectividad, transparencia y optimización de recursos en las operaciones de la organización, aquel proceso busca garantizar la calidad de los servicios, proteger los bienes contra cualquier tipo de pérdida, deterioro, uso inadecuado o actividades ilegales permitiendo en general cualquier irregularidad o situación perjudicial que pudiera afectarlos (Guiler y Yoza, 2023).

El control interno se clasifica en tres tipos principales: preventivo, detectivo y correctivo. El control preventivo se diseña para evitar errores y fraudes antes de que ocurran. Incluye medidas como la segregación de funciones, capacitaciones en ética empresarial y el uso de contraseñas seguras en los sistemas informáticos (Pazmiño y Rengifo, 2024).

El control detectivo, por su parte, busca identificar irregularidades y desviaciones una vez que han ocurrido. Ejemplos de estos controles son auditorías internas,

conciliaciones bancarias y revisiones de informes financieros. Estos mecanismos permiten detectar fallas y tomar medidas correctivas oportunas (Rika et al., 2023).

Finalmente, el control correctivo se enfoca en corregir errores y minimizar su impacto en la organización. Incluye acciones como la revisión de políticas internas, sanciones disciplinarias y mejoras en los procedimientos operativos. La combinación de estos tres tipos de control garantiza un sistema sólido que contribuye a la eficiencia organizacional (Vergara y Mogro, 2024).

2.2.9.1. Control administrativo interno

El control interno administrativo tiene como objetivo mejorar la eficiencia de las operaciones internas a través de una adecuada planificación, organización, gestión y supervisión de los recursos disponibles Czubarski et al. (2022). Su principal objetivo es asegurar que todas las actividades y procedimientos se lleven a cabo de acuerdo con las políticas y lineamientos establecidos por la entidad, asegurando así el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales (Álava y Cobeña, 2024).

2.2.9.2. Control contable interno

El objetivo principal del control contable interno es garantizar la integridad, fiabilidad y exactitud de la información financiera. Se basa en la aplicación de procedimientos que garantizan la correcta documentación, registro y análisis de todas las transacciones económicas dentro de la organización Cevallo y Garcia (2023). Este tipo de control contribuye a la prevención de fraudes y errores, permitiendo una adecuada toma de decisiones basada en datos financieros precisos y verificados (Espinoza y López, 2024).

Los controles manuales dependen de la supervisión y acción humana para su ejecución. Ejemplos incluyen revisiones de documentos, aprobaciones de transacciones y verificaciones físicas de inventarios. Aunque estos controles pueden ser efectivos, están sujetos a errores humanos y requieren mayor tiempo y recursos (Castro et al., 2023).

Por otro lado, los controles automatizados utilizan tecnología para ejecutar procesos de manera eficiente y segura. Sistemas de gestión empresarial (ERP), inteligencia artificial y blockchain han revolucionado la implementación del control interno, reduciendo errores y mejorando la trazabilidad de la información. La automatización de controles no solo optimiza la operatividad empresarial, sino que también refuerza la seguridad y confiabilidad de los datos (Vera et al., 2024).

2.2.10. Principios de control interno

El control interno se basa en los siguientes principios esenciales:

- Separación de funciones: Garantiza que ninguna persona tenga el control absoluto sobre una transacción, reduciendo así el riesgo de fraude o errores.
- Acceso restringido a la información: Protege los datos sensibles de la organización, asegurando su uso adecuado y evitando fugas de información.
- Supervisión y seguimiento continuo: Facilita la detección de inconsistencias y desviaciones en los procesos, permitiendo tomar medidas correctivas oportunas (Chiquito y Cedeño, 2023)

.2.2.11. Impacto de la operatividad en los procesos administrativos

El control interno influye directamente en la eficiencia operativa de una empresa. Su correcta implementación permite optimizar los procesos administrativos, mejorar la toma de decisiones y asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente. La operatividad eficiente dentro de la organización depende del cumplimiento riguroso de las políticas y procedimientos establecidos en el marco del control interno (Giler y Yoza, 2023).

2.2.12. Relación entre control interno y administración de riesgos

La gestión de riesgos empresariales se encuentra estrechamente relacionada con el control interno, ya que ambos tienen como objetivo mitigar incertidumbres y garantizar la estabilidad operativa de las organizaciones. Un sistema de control interno eficiente permite identificar, evaluar y responder a riesgos potenciales en diferentes áreas del negocio.

Las empresas deben implementar metodologías de gestión de riesgos alineadas con sus sistemas de control interno. Esto implica el análisis de amenazas, la creación de planes de contingencia y la adopción de estrategias preventivas para minimizar impactos negativos. Modelos de gestión de riesgos como ISO 31000 y su vinculación con el control interno.

La norma ISO 31000 proporciona directrices para la administración de riesgos en cualquier tipo de organización. Su aplicación permite a las empresas estructurar sus procesos de control interno bajo un enfoque estratégico y proactivo.

2.2.13. Políticas organizacionales en los procesos administrativos

Las políticas organizacionales son lineamientos fundamentales que orientan el comportamiento y la toma de decisiones dentro de la entidad. Estas políticas establecen los límites dentro de los cuales los administradores pueden operar, asegurando que las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos y los valores institucionales como lo manifiesta (Ganchozo et al., 2024). Las políticas permiten unificar criterios en la ejecución de los procesos, facilitando la coherencia, la eficiencia y la transparencia de las actividades administrativas.

En el ámbito de los procesos administrativos, las políticas cumplen un rol esencial al definir normas sobre planeación y organización, dirección y control. estas directrices abarcan aspectos como manejo de Recursos Humanos, adquisiciones, recursos, control de calidad y sistema de información. Una adecuada definición y aplicación de políticas organizacionales permite reducir la incertidumbre, los recursos y garantizar el cumplimiento de las leyes normativas vigentes.

En este sentido las políticas organizacionales construyen la base para la implementación del sistema de control interno, ya que proporcionan a los marcos de actuación sobre los cuales se diseñan los procesos de supervisión, control y mejora continua. La claridad, difusión y aplicación sobre las políticas es clave para el fortalecimiento institucional y una buena gobernanza en cualquier tipo de organización.

2.2.14. Evaluación de riesgo en el modelo COSO 2013

El modelo COSO 2013 Considera la evaluación de riesgo como uno de los 5 componentes esenciales del control interno. este componente implica la identificación y el análisis de riesgos que podría impedir el logro de los objetivos institucionales, así como la determinación de las respuestas apropiadas a dicho riesgos (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Comission, 2013).

La evaluación de riesgos comprende el análisis de eventos internos y externos que podrían afectar negativamente los procesos administrativos. Incluyendo los riesgos estratégicos, operativos, financieros, para el cumplimiento. Para ello, se utilizan herramientas como el análisis FODA, matrices de impacto y probabilidad, mapas de riesgo y análisis de escenarios. Según Arroyo et al. (2019), un sistema de control interno efectivo debe incorporar metodologías sistemáticas para detectar riesgos potenciales y evaluarlos mediante controles específicos que permitan mitigar su ocurrencia.

Además, es importante considerar que la evaluación de riesgo no es un evento único, sino un proceso importante y que se maneja continuamente al actualizarse conforme a los cambios de las condiciones del entorno organizacional una adecuada gestión de riesgo permite no solo prevenir errores y fraudes. Sino también aprovechar oportunidades y fortalecer las tomas de decisiones, lo cual es vital para la sostenibilidad de la organización (Cusme et al., 2024).

2.2.15. Nivel de confianza en los sistemas de control interno

El nivel de confianza de un sistema de control interno refleja el grado en que los directivos y las partes interesadas reciben y perciben el control para garantizar la integridad de los procesos, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este nivel de confianza se constituye a partir de la evidencia obtenida mediante auditorías internas revisiones periódicas y autoevaluaciones de control (Barzaga et al., 2019).

Es fundamental que los sistemas de controles internos sean transparentes, documentados y comunicados en todos los niveles jerárquicos para fomentar una cultura organizacional basada en la responsabilidad, ética y mejora continua. La confiabilidad también depende de la formación del personal, el uso de tecnologías adecuadas y la independencia de las unidades de control (Calle et al., 2020).

2.2.16. Políticas de control interno orientadas a la operatividad

Las políticas de control interno orientan la operatividad son directrices que regulan las acciones internas de una organización que asegura para sus procesos sean eficientes eficaces y conformes al objetivo institucional Mera y Veliz (2023). Estas políticas abarcan desde la segregación de funciones y automatizaciones hasta la implementación de los procedimientos normalizados y mecanismos de seguridad (Zuluaga et al., 2023).

En los procesos administrativos, esta política tiene como finalidad de analizar los riesgos operativos y garantizar que cada etapa de proceso se lleve de manera controlada. Por ejemplo, una política de compras puede establecer los límites de automatización, los criterios de selección permiten adoptar órdenes Pazmiño y Rengifo (2024). Del mismo modo, en Recursos Humanos, una política puede determinar los procesos de contratación, evaluación y despedida de un personal.

Una oportunidad eficiente de alcanzar cuando las políticas son comprensibles, accesibles, actualizadas y aplicables a la realidad institucional. además, deben estar respaldadas por mecanismos tecnológicos y humanos que puedan obligar el cumplimiento. Una correcta implementación permite mejorar la productividad, producir costos y garantizar la calidad de los servicios o productos ofrecidos por la organización (Palma y Loor, 2024).

2.2.17. Prácticas en la implementación de políticas de control interno

La implementación efectiva de políticas de control interno requiere adoptar buenas prácticas por lo cual se permite una correcta planificación ejecución y monitoreo de los sistemas. Estas buenas prácticas están fundamentadas en estándares internacionales como lo establece el Comité De Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), La INTOSAI, y la norma ISO (Vera et al., 2024) ; (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Comission, 2013).

Las principales buenas prácticas son el compromiso de la alta dirección en la creación de una cultura ética y control, la capacidad continua del personal en tema de

control y cumplimiento, el diseño de procedimientos claros y documentados, la implementación de sistemas tecnológicos para monitoreo y auditoría y la revisión periódica y mejorar continua de las políticas (Barzaga et al., 2019).

Además, es fundamental establecer indicadores de desempeño para evaluar la eficiencia del control interno, así como contar con los mecanismos de denuncia y canales de retroalimentación. Estas prácticas no solo favorecen la estructura interna de la organización, sino que también incrementa la confianza y reducen la probabilidad de fraude errores y pérdidas económicas (Arroyo et al., 2019).

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El control interno administrativo es un pilar fundamental para la operatividad eficiente de las empresas, especialmente en sociedades anónimas como Agro Aéreo S.A. A nivel nacional e internacional, diversas normativas regulan y establecen lineamientos para garantizar la transparencia, eficiencia y control en la gestión empresarial. A continuación, se presentan las principales leyes y normativas aplicables a este estudio.

2.3.1. Sociedad Anónima

La sociedad anónima es una forma de organización empresarial en la que el capital está dividido en acciones, lo que significa que cada socio o accionista es propietario de una parte proporcional de la empresa según la cantidad de acciones que posea. Esta estructura ofrece ventajas significativas, como la limitación de la responsabilidad de los socios al capital que han invertido, lo que protege su patrimonio personal en caso de problemas financieros o legales de la empresa (Betanco et al., 2020).

En el caso de Ecuador, el Código de Comercio regula la creación, funcionamiento y disolución de las sociedades anónimas, estableciendo requisitos fundamentales para su constitución, incluyendo el capital mínimo, los órganos de administración y la obligatoriedad de llevar registros contables claros y transparentes (Rogel et al., 2024). Dentro de estas normativas, se enfatiza la implementación de mecanismos de control interno, con el objetivo de garantizar la veracidad de la información financiera, prevenir fraudes y asegurar que la empresa cumpla con las leyes vigentes (Palma y Loor, 2024).

El control interno en una sociedad anónima permite una gestión eficiente de los recursos, minimizando riesgos y optimizando la toma de decisiones. Para cumplir con estas disposiciones, las empresas deben contar con procedimientos claros de auditoría

interna y externa, así como adoptar modelos de gestión que faciliten la supervisión de sus operaciones financieras y administrativas (Cevallo y Garcia, 2023).

De acuerdo con el estudio de Bermeo et al. (2024), la implementación de controles internos efectivos en las empresas contribuye a una mayor estabilidad financiera y reduce el riesgo de prácticas fraudulentas. De igual forma, la investigación de Cedeño (2024), sugiere que el fortalecimiento del gobierno corporativo, a través de auditorías independientes, mejora la confianza de los inversionistas y la credibilidad de la empresa en el mercado.

2.3.2. Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador es la norma suprema que rige el marco legal del país y establece principios fundamentales en materia económica, administrativa y de control financiero. En relación con el control interno de las organizaciones empresariales, existen varios artículos relevantes que garantizan la transparencia y el buen manejo de los recursos en el sector privado y público (Velásquez et al., 2023).

Artículo 284: Este artículo establece que el Estado debe regular y controlar el sistema financiero nacional con el propósito de garantizar su estabilidad, transparencia y eficiencia. En el contexto del control interno empresarial, esto significa que las empresas deben adoptar prácticas contables y financieras alineadas con estándares de transparencia, asegurando que su gestión sea ética y cumpla con las regulaciones establecidas por los organismos de control (García y Sánchez, 2019).

Artículo 299: Este artículo señala que cualquier entidad privada que administre recursos públicos debe estar sujeta al control gubernamental. En el caso de una empresa como Agro Aéreo, si en algún momento recibe financiamiento estatal o participa en contratos con el sector público, deberá someterse a procesos de auditoría y control más rigurosos para garantizar la correcta utilización de los fondos (Chusin et al., 2025).

De acuerdo con un estudio realizado por Chusin et al. (2025) la aplicación de estos principios constitucionales en las empresas privadas ha mostrado un impacto positivo en la reducción de prácticas corruptas y el fortalecimiento del control interno organizacional.

Artículo 226: Este artículo establece el principio de coordinación y cooperación entre las instituciones del sector público y privado para asegurar una gestión eficiente y transparente. Esto significa que las empresas deben colaborar con los entes reguladores y adoptar sistemas de información financiera que faciliten la rendición de cuentas y la supervisión de sus actividades (Tenorio y Torres, 2024).

Estos principios constitucionales refuerzan la importancia del control interno dentro de las organizaciones empresariales, promoviendo una gestión basada en la integridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas (León et al., 2023).

2.3.3. COSO 2013

El modelo COSO 2013 es un marco de referencia internacional para la gestión de riesgos y el fortalecimiento del control interno en las organizaciones. Desarrollado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), este modelo proporciona directrices esenciales para mejorar la fiabilidad de los procesos financieros y operativos dentro de las empresas (Gómez et al., 2023).

Los cinco componentes fundamentales del COSO 2013 son:

Entorno de control: Se refiere al conjunto de normas, valores y estructuras organizativas que establecen la base para un control interno eficaz. Incluye aspectos como la ética empresarial, el compromiso de la alta dirección con el cumplimiento normativo y la formación del personal en prácticas de control (Mera y Veliz, 2023).

Evaluación de riesgos: Consiste en la identificación y análisis de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos organizacionales. Un control interno sólido debe incluir estrategias para prevenir fraudes, errores contables y cualquier otro factor que comprometa la estabilidad financiera de la empresa (Gutiérrez et al., 2021).

Actividades de control: Son los procedimientos y políticas implementados para mitigar los riesgos identificados. Esto puede incluir controles contables, revisiones internas, auditorías periódicas y sistemas de autorización para transacciones financieras (Tenorio y Torres, 2024)

Información y comunicación: Un sistema de control interno efectivo requiere de un flujo de información transparente y accesible en todos los niveles de la organización. Esto permite que las decisiones sean informadas y que los riesgos sean gestionados de manera oportuna (Huamán, 2022).

Actividades de supervisión: Implica la revisión continua de los procesos de control interno para garantizar su eficacia y detectar posibles fallos o áreas de mejora. Esta supervisión puede realizarse a través de auditorías internas o externas, asegurando que la empresa cumpla con los estándares normativos y de gestión de riesgos (Espinosa y Cevallos, 2022).

El modelo COSO 2013 sigue siendo el estándar global para la gestión del control interno, alineado con las mejores prácticas internacionales y utilizado por organizaciones de diversos sectores para garantizar la transparencia y la confiabilidad en sus operaciones (Miaja, 2020).

2.3.4. Normas Internacionales de Auditoría (NIA)

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) son un conjunto de lineamientos globales establecidos por la International Federation of Accountants (IFAC) para garantizar la calidad y fiabilidad de los procesos de auditoría en las organizaciones. Estas normas establecen criterios rigurosos para evaluar los sistemas de control interno y detectar posibles deficiencias en la gestión financiera de las empresas (Mogro et al., 2023).

Algunas de las normas más relevantes en el contexto del control interno son:

NIA 315 (Revisada 2022): Esta norma se enfoca en la identificación y evaluación de riesgos de incorrección material dentro de los estados financieros. Para ello, se requiere una comprensión detallada de la entidad auditada y su entorno, lo que permite a los auditores evaluar la efectividad de los controles internos y detectar posibles vulnerabilidades (Castro et al., 2023).

NIA 330: Establece los procedimientos que el auditor debe seguir para responder a los riesgos evaluados. Esto incluye la aplicación de pruebas de control, análisis de registros contables y entrevistas con el personal clave de la organización para verificar el cumplimiento de las normativas (Lugo et al., 2024).

NIA 265: Se centra en la comunicación de deficiencias en el control interno a la dirección y a los encargados de la gobernanza. Esta norma obliga a los auditores a informar sobre cualquier debilidad encontrada en los procesos de control financiero y administrativo, permitiendo que la empresa implemente mejoras oportunas (Castillo y Erazo, 2019).

La aplicación de estas normas en el ámbito empresarial es fundamental para garantizar la transparencia en la gestión financiera, prevenir fraudes y asegurar la confianza de los inversionistas y partes interesadas en la organización (Betanco et al., 2020).

2.3.5. Regulaciones Tributarias y Financieras en Ecuador

El control interno también está vinculado a la normativa fiscal y contable. En Ecuador, las principales normas aplicables incluyen:

- Código Tributario: Regula las obligaciones fiscales de las empresas.
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF): Aplicables en la preparación y presentación de estados financieros.
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno: Determina el cumplimiento de las obligaciones tributarias y la correcta presentación de la información contable (Lugo et al., 2024).

Esta normativa garantiza la transparencia financiera y evita sanciones por incumplimiento. Un adecuado control interno permite a las empresas cumplir con estos lineamientos, evitando riesgos fiscales y optimizando la gestión financiera.

2.3.6. Control interno en la prevención del fraude empresarial

El control interno juega un papel crucial en la prevención del fraude dentro de las organizaciones. A través de mecanismos como auditorías internas, segregación de funciones y monitoreo constante, las empresas pueden reducir significativamente los riesgos de malversación de fondos o información (Cusme et al., 2024).

Además, la implementación de un sistema de control interno eficaz contribuye a la identificación temprana de irregularidades, promoviendo una cultura de ética empresarial. Las empresas con fuertes controles internos logran una mayor estabilidad financiera y fortalecen la confianza de sus inversionistas y socios comerciales (Lozano y Ponce, 2024).

2.3.7. El gobierno corporativo y su relación con el control interno

El gobierno corporativo se refiere al conjunto de normas y prácticas que regulan la gestión de una empresa. Un sistema de control interno sólido es un componente esencial del gobierno corporativo, ya que permite una mejor supervisión de los procesos internos, promueve la transparencia y minimiza los conflictos de intereses (Cuesta et al., 2024).

Además, un adecuado control interno dentro del gobierno corporativo fomenta la rendición de cuentas y la toma de decisiones estratégicas basadas en información confiable. Las empresas que implementan estas prácticas logran una mayor estabilidad y sostenibilidad en el tiempo, garantizando la confianza de los inversores y grupos de interés (Espinosa y Cevallos, 2022).

2.3.8. Seguro Social

La afiliación de los trabajadores del sistema de seguridad social es una obligación legal que debe cumplir desde el primer día de labores, conforme a lo establecido por la ley de Seguridad Social del Ecuador Luna et al. (2019). Esta normativa, administrada por el Instituto ecuatoriano de Seguridad Social IESS, establece que los empleadores deben registrar a sus colaboradores, realizar los aportes mensuales correspondientes y reportar cualquier novedad laboral, como cambios al salario, ingresos o salidas del personal (La Febre y Rivera, 2023).

Este sistema garantiza al trabajador el acceso a servicios de salud, pensiones por jubilación, subsidios por maternidad, cobertura por enfermedades, accidentes laborales y otros beneficios previsionales Mayorga y LLagua (2018). Para la empresa, el cumplimiento de estas disposiciones no solo asegura el respeto a los derechos de sus empleados, sino que también protege su estabilidad jurídica y evita sanciones económicas, recargos o procesos legales por incumplimiento (Bermeo et al., 2024).

En el marco del control interno administrativo, la gestión adecuada de la Seguridad Social representa un eje fundamental para la transparencia y eficiencia de los procesos relacionados con el talento humano la coordinación entre las áreas contables y administrativas es clave para asegurar que los registros y los aportes se realicen en tiempo y forma contribuyendo a una cultura organizacional de responsabilidad y legalidad (Ganchozo et al., 2024).

2.3.9. Ministerio de Trabajo

La legislación laboral ecuatoriana establece parámetros claros para la contratación, permanencia y terminación de relaciones laborales, los cuales se encuentran regulados en el código del trabajo. En este contexto, el artículo 14 define las modalidades de contratación, entre las que incluye los contratos por tiempo indefinido, a plazo fijo y por obra determinada, brindando un marco jurídico que permite a las partes establecer las condiciones de la relación laboral conforme a la naturaleza del servicio (Mogro et al., 2023).

El artículo 15 señala que toda relación laboral debe formalizarse por escrito y regularse Ante el Ministerio de trabajo con el fin de garantizar los derechos del trabajador desde el inicio de sus funciones. Asimismo, el artículo 16 establece que el periodo de la prueba puede extenderse hasta un máximo de 90 días, tras los cuales se mantiene el vínculo, el contrato se convierte automáticamente en indefinido (Isaza, 2018).

En cuanto a la desvinculación laboral el artículo 169 contempla diversas causales para la terminación del contrato como el despido intempestivo, con justa causa o por mutuo acuerdo si la terminación del contrato se da sin una causa legal, el empleador deberá indemnizar al trabajador conforme lo que indica el artículo 188. En el caso de un despido justificado, el artículo 172 exige que se demuestre un incumplimiento grave por parte del trabajador ya sea por reiteradas faltas disciplinarias o bajo rendimiento Mendoza et al. (2021). Para la resolución de conflictos entre partes, en el artículo 185 regula el procedimiento de visto bueno que puede ser solicitado tanto por el empleador como por el trabajador ante la autoridad laboral competente (Palmett, 2020).

Por otro lado, el derecho a vacaciones está respaldado ante el artículo 69, 71 y 74. El primero establece que todos los trabajadores con menos de un año de servicio tienen derecho a 15 días de vacaciones anuales remuneradas. La normativa también permite, según el artículo 71, acumular vacaciones hasta el cuarto año Schmidt et al. (2018). En el caso de que relaciones laborales finalicen sin que el trabajador haya hecho uso de su descanso anual, el artículo 74 obliga al empleador a compensar económicamente los días pendientes (Mera y Veliz, 2023).

La capacitación y formación del talento humano también son obligaciones legales. El artículo 42, numeral 33, estipula que los empleados deben brindar oportunidades de desarrollo técnico y profesional a su personal, lo que contribuye a la mejora continua de las competencias laborales (Sovero, 2024).

En relación con lo bonificaciones adicionales del código de trabajo garantiza que el pago de dos remuneraciones adicionales anuales. El artículo 111 dispone el pago del décimo tercer sueldo, correspondiente a la doceava parte de las remuneraciones percibidas durante el año, el cual debe ser entregado hasta 24 de diciembre. Por su parte, el artículo 103 regula el décimo cuarto sueldo, equivalente a un salario básico unificado, que debe pagarse en marzo en la región costa e insular, y en agosto en la Sierra y Amazonía (Tejero, 2021).

La correcta aplicación de los principios legales en los procesos de Recursos Humanos refleja el compromiso y las operaciones con la normativa laboral vigente. En cumplimiento no solo promueve la estabilidad del personal y el respeto de sus derechos, sino que también minimiza los riesgos laborales para la empresa. No obstante, a pesar del cumplimiento legal, pueden existir desafíos internos que limiten la eficiencia de los de

dichos procesos, lo cual debe ser abordado mediante mejoras en la gestión organizacional (Palmett, 2020).

2.3.10. Servicio de Rentas Internas (SRI)

Además de cumplir con la normativa laboral como las organizaciones deben garantizar que la información contable y fiscal registrada se alinee con la disposición emitida por el servicio de rentas internas SRI. Esto implica validar de manera precisa datos fundamentales como el número de registro único del contribuyente RUC, la razón social, y además indicadores tributarios relevantes, los cuales son esenciales para la transparencia financiera y la legalidad de las operaciones empresariales (Czubarski et al., 2022).

El cumplimiento de las regulaciones no sólo es obligatorio, sino que también contribuye a la adecuada declaración de impuestos, la emisión de comprobante de venta y la presentación de reporte financieros conforme el plazo establecido por el ente tributario no obstante, aunque las políticas internas puedan estar bien estructuradas, en la práctica suelen presentarse dificultades como las demoras de entregas de documentación inconsistencias en los datos ingresados o demoras en la validación de la información. Estos factores pueden generar desequilibrios administrativos y presionar a la toma de decisiones rápidas que comprometen la exactitud de los riesgos contables en el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias (López et al., 2024).

Es fundamental que las empresas fortalezcan sus mecanismos de control y gestión documental, asegurando la integración efectiva entre las áreas contables, administrativas y de Recursos Humanos para garantizar la conformidad de la normativa SRI y evitar posibles sanciones multas y afectaciones de la planificación financiera (Tejero, 2021).

La Ley De Régimen Tributario Interno (LORTI), en su artículo 50, establece que los comprobantes de venta, retención y documentos complementarios deberán emitirse en el momento en que se perfeccionen la transparencia de bienes o la prestación de servicios, de conformidad con las normas tributarias vigentes. Esta disposición busca garantizar la transparencia en los procesos de manera oportuna reduciendo riesgos e inconsistencias contables (LORTI, 2015).

En el ámbito del control interno administrativo, la emisión de facturas es un componente esencial de control de operaciones, pues asegura que las transacciones comerciales estén registradas y respaldadas correctamente conforme al marco legal vigente LORTI (2015). Cuando este proceso se ve afectado por la emisión extemporánea de comprobantes se generan retrasos que dificultan la gestión contable y exponen a las organizaciones a sanciones tributarias (Lozano & Ponce, 2024).

Autores como Hurtado et al. (2019), resaltan que el incumplimiento de procesos establecidos por la normativa tributaria refleja deficiencia en los mecanismos de control interno, especialmente en el componente de actividades de control según el modelo COSO. En este sentido la falta de automatización en los procesos internos como la validación de facturas contribuye a un mayor cargo operativo. En este sentido modernizar y digitalizar el flujo de autorización y emisión de documentos fiscales permitiría cumplir de forma ágil con lo estipulado por la LORTI optimizando recursos y fortaleciendo la transparencia y la gestión administrativa.

CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria es una metodología de investigación empleada para la identificación de fenómenos inexplorados, con el fin de examinar y comprender sus características (Ramos, 2020).

Dado que las políticas de la empresa en los procesos de los departamentos Gerencia, Recursos Humanos, contabilidad y Legal se encuentran implícitas, pero no tecnificadas en un manual accesible, se aplicó una investigación de tipo exploratorio. Este enfoque metodológico permitió identificar y comprender las políticas in situ, así como evaluar la operatividad en los procesos y su eficacia en el control interno.

La investigación exploratoria, a través de entrevistas con los responsables de las áreas antes mencionadas permitió recopilar información detallada sobre los procesos y las políticas que las rigen. Esto, a su vez, facilitó la identificación de oportunidades para mejorar las medidas de control interno.

3.1.2. Investigación de campo

La investigación de campo tuvo lugar en la oficina matriz de la empresa Agro Aéreo S.A. Esta metodología permitió recolectar datos relevantes de la investigación contribuyendo a que desde la interacción presencial se conozcan aspectos importantes de las áreas objeto de estudio. Se basó en dos instrumentos: entrevistas y cuestionarios.

Las entrevistas fueron dirigidas a los jefes departamentales de las áreas: Gerencia, Recursos Humanos, Contabilidad y Legal, con el objetivo de conocer los procesos operativos, durante su aplicación, se buscó que cada colaborador, en representación de su

departamento, expusiera los procesos que desarrolla, las políticas que guían su ejecución y las limitaciones que impiden su cumplimiento.

En lo referente al cuestionario de control interno, esta herramienta permitió evaluar el nivel de confianza y riesgo asociados a los procesos evaluados. Su aplicación se realizó de forma presencial en la oficina matriz de la empresa, lo que facilitó una recolección directa de la información.

3.1.3. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva hace referencia primero a la recopilación de datos y posterior a su análisis para proporcionar una descripción precisa del fenómeno o situación estudiado (Vásquez et al., 2023).

La investigación descriptiva se centra en describir y analizar eventos, situaciones u objetos. En este caso, para conocer los factores que se encuentran limitando los procesos de los departamentos: Gerencia; Recursos Humanos; Contabilidad y Legal de la empresa se aplicó cuestionarios de control interno en base al modelo COSO 2013, mismo que se encuentra conformado por 5 componentes direccionados a determinar el nivel de confianza y riesgo.

3.2 MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Método deductivo

Espinoza (2023) expone que el método deductivo posibilita organizar las premisas para la posterior validación de sus hallazgos produciéndose así los nuevos saberes.

El método deductivo permitió estructurar las ideas generales relacionada con la problemática: La prolongación de los procesos, la inobservancia de las políticas internas

y la deficiente aplicación del control interno. Partiendo de estas premisas generales para deducirlas en datos cuantitativos, tales como porcentajes, que permita identificar el nivel de riesgo y confianza.

3.2.2. Método Inductivo

La presente investigación empleo el método inductivo o de inducción, según Rodríguez y Pérez (2017) afirman que es la “forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales”.

El metodo de induccion permitió identificar y concluir la determinación de la causa de la problemática, tomando como referencia la prolongación de los procesos, la inobservancia de políticas internas y la deficiente aplicación del control interno, sintetizándolos en niveles de riesgo y confianza.

3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

En relación con las particularidades que se evidencian en los departamentos: Gerencia; Legal; Talento humano; Contabilidad y sistemas de la empresa Agro Aéreo S.A., ubicada en Quevedo, Km 10, vía Valencia, se analizó las razones por las cuales se prolongan los procesos administrativos y las limitantes que impiden su ejecución.

Dentro del diagnóstico de la problemática evidenciada en los departamentos: Gerencia; Legal; Talento humano; Contabilidad y sistemas de la empresa Agro Aéreo S.A., se procedió a realizar la revisión de documentos y aplicación de técnicas e instrumentos para realizar el levantamiento de la información basada en el control interno.

3.3.1. Población y muestra

3.3.1.1. Población

La población objeto de estudio estuvo constituida por los departamentos de la oficina central de la empresa Agro Aéreo S.A., los cuales son: Gerencia; Recursos Humanos; Contabilidad y Legal. Para la aplicación de los instrumentos, se consideró a los jefes departamentales de cada área quienes conocen y están involucrados en los procesos operativos. En el caso de la gerencia, además del gerente, se incluyó a su asistente dentro del análisis, dado su participación en la ejecución de los procesos internos, lo que le otorga un conocimiento clave sobre la operatividad y el cumplimiento de las políticas organizacionales.

Tabla 1

Población matriz personal administrativo Agro Aéreo S.A.

Departamentos	Número
Gerencia	
Gerente	1
Asistente de gerencia	1
Departamento de Recursos Humanos	
Jefe del departamento de Recursos Humanos	1
Asistente 1 del departamento de Recursos Humanos	1
Asistente 2 del departamento de Recursos Humanos	1
Departamento de Contabilidad	

	Jefe del departamento de Contabilidad	1
	Asistente 1 del departamento de contabilidad	1
Banano		
	Asistente 2 del departamento de contabilidad	1
Palma		
	Asistente 3 del departamento de contabilidad	1
Fumigación		
Departamento Jurídico - Legal		
	Jefe del departamento Legal	1
	Asistente del departamento Legal	1
	Total	11

Nota. La tabla describe el personal administrativo de los departamentos localizados en la matriz central de la empresa Agro Aéreo S.A.

3.3.1.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por cinco personas el Gerente General, Asistente de Gerencia, el Jefe departamento de Contabilidad y el Jefe del Departamento Legal. Estos participantes fueron seleccionados por su rol clave en la gestión, control y seguimiento de los procesos internos de la empresa, lo que permitió proporcionar información pertinente para el desarrollo del estudio.

Muestra: 5 personas

3.3.2 Técnicas de investigación

En el presente estudio, se empleó la siguiente técnica para la recopilación de atención de la información.

3.3.2.1 Entrevista

Diálogo inducido por el entrevistador, dirigido a un número relevante de individuos seleccionados según un plan de investigación. Su finalidad es cognoscitiva y se desarrolla conforme a un esquema predefinido de interrogación. (Tejero, 2021)

La entrevista desempeñó un papel importante en el desarrollo de la presente investigación, cuyo objetivo radicaba en conocer los procesos ejecutados por la Gerencia y los departamentos Recursos Humanos, Contabilidad y Legal. Posteriormente, se identificaron las políticas que regulaban y orientaban su gestión, así como las principales limitaciones que afectaban el cumplimiento de dichos procesos. Cabe destacar que esta información no se encontraba documentada, por lo que la entrevista permitió realizar este levantamiento de datos.

3.3.3 Instrumento de investigación

3.3.3.1. Cuestionario de preguntas semiestructurada

La entrevista semiestructurada empleó una metodología de recolección de datos cualitativos basada en la formulación de preguntas abiertas a los entrevistados. El proceso buscó alcanzar la saturación de datos, entendida como la acumulación de información suficiente para lograr una comprensión del fenómeno de interés. El entrevistador se apoyó en un guion predefinido en Excel que recogía los temas tratados a lo largo de la entrevista.

Se efectuaron entrevistas con los departamentos Gerencia, Recursos humanos, contabilidad y legal. Las preguntas se enfocaron en la identificación y comprensión de los procesos de cada área, incluyendo las actividades que los conforman, los requerimientos o políticas internas que los regulan y las limitaciones que se presentan en su ejecución.

3.3.2.2 Cuestionario de control interno

El cuestionario de control interno es una herramienta fundamental para evaluar la eficacia del control interno. En esta investigación, el diseño del cuestionario se basó en el marco integrado de Control Interno (COSO) 2013, el cual comprendió de la evaluación de los siguientes componentes interrelacionados: Entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión, en torno a 17 principios. Las preguntas del cuestionario estuvieron enfocadas en base a lo que establece cada componente y principio relacionado a lo evaluado.

Para llevar a cabo el cuestionario se estableció una ponderación que permitió evaluar cada respuesta.

Tabla 2

Ponderación utilizada en la evaluación del control interno.

NIVEL	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	No existe	No hay control interno o es inexistente
2	Ineficaz	El control interno existe, pero es ineficaz o no funciona como se espera.
3	Parcialmente eficaz	El control interno existe y es parcialmente eficaz, pero hay áreas de mejora.
4	Eficaz	El control interno existe y es eficaz, pero hay algunas áreas de mejora menor.
5	Muy eficaz	El control interno existe y es muy eficaz, con un alto nivel de confianza en su efectividad.

Nota. La tabla describió los niveles de ponderación y calificación para evaluación del control interno.

El cuestionario fue aplicado en todos los niveles de la organización distribuido de la siguiente manera:

Tabla 3

Distribución de preguntas conforme a los componentes del modelo COSO 2013 en el cuestionario de Control Interno.

OFICINA MATRIZ AGRO AÉREO S.A.			
Gerencia	Recursos Humanos	Contabilidad	Legal
Componentes	Nº de preguntas	Calificación total	Valor total de preguntas
Entorno de control	14		
Evaluación de riesgo	8	105	165
Actividades de control	8		
Información y comunicación	6		
Actividades de supervisión	2		
Total	38		

Nota. La tabla describió los componentes, el número de preguntas, la calificación total y la ponderación correspondiente a la evaluación del control interno.

3.4 ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Se desarrollo en atención al tema objeto de estudio, para lo cual se realizó la búsqueda de literatura especializada relacionada con el control interno, los componentes y la gestión de los procesos administrativos, así como también se fundamentó la problemática de la investigación a partir de teoría expuestas en artículos profesionales de alto nivel.

3.4.1 Revisión de literatura especializada

Se consultó y obtuvo bibliografía especializada que expuso la importancia del control interno administrativo, objeto de estudio, además a partir de la recopilación de información se construyó un análisis detallado sobre cómo influye esta herramienta en los procesos administrativos.

3.4.2 Obtención de la literatura

Se obtuvo información a través de internet, bibliotecas virtuales especializadas, libros, bases de datos para consultar artículos académicos, publicaciones científicas y boletines relacionados con el control interno administrativo y su incidencia en la operatividad de los procesos.

3.4.3 Extracción y recopilación de la información de interés.

Se recopiló literatura especializada sobre información relevante al control interno para atenuar la problemática existente articulada con libros, artículos y normativas relacionadas con el dominio del marco teórico.

3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la obtención de información primaria en esta investigación, se aplicaron entrevistas dirigidas a los jefes de departamentales de la empresa Agro Aéreo S.A. Estas entrevistas tuvieron un carácter semiestructurado y permitieron identificar los procesos y políticas internas implementadas en cada área funcional. Dado que muchos de estos procedimientos no se encontraban documentados formalmente, fue necesario obtener esta información directamente de los responsables de cada dependencia administrativa.

Las entrevistas fueron aplicadas de forma presencial, adaptándose a la disponibilidad de los participantes. Se abordaron temas relacionados como gestión operativa, los controles aplicados en cada departamento y el cumplimiento de los lineamientos organizacionales. A cada entrevistado se le explicó el propósito del estudio, asegurando la confidencialidad de las respuestas y su uso exclusivo con fines académicos e investigativos.

la aplicación de los cinco componentes el modelo COSO 2013: Entorno de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión. Este instrumento fue aplicado conforme al segundo objetivo específico de la investigación, con el fin de analizar cómo se integran estos componentes en las prácticas diarias de la empresa.

Durante el proceso investigativo se utilizaron los métodos inductivos y deductivos. El método inductivo permitió generar conclusiones a partir de la información obtenida directamente en las entrevistas, mientras que el método deductivo permitió contrastar los hallazgos con los fundamentos teóricos del modelo COSO y los principios del control interno.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANALISIS

Para el procesamiento de la información se empleó la herramienta Microsoft Excel. Inicialmente, al constatarse la falta de datos debido a que los procesos objeto de evaluación no se encontraban documentados, se procedió a estructurar preguntas abiertas, con el objetivo de obtener conocimiento sobre dichos procesos, las actividades involucradas en cada uno y las políticas que los regulan. Esta acción metodológica fue importante ante la falta de documentación interna formal que describiera los procesos ejecutados por la Gerencia y los departamentos Recursos Humanos, Contabilidad y Legal, ya que permitió un levantamiento de información.

Una vez recolectada la información, se procedió a organizar y revisar las respuestas obtenidas en plantillas de entrevistas resumidas en Microsoft Word, lo que permitió realizar un primer análisis de los resultados. Este paso inicial constituyó la base para avanzar hacia la evaluación del control interno, la cual se desarrolló a través de la aplicación del cuestionario correspondiente. Dicho instrumento contenía preguntas relacionadas tanto a los procesos previamente identificados como a los componentes establecidos en la metodología COSO 2013.

El procesamiento de los datos en esta parte se realizó de forma manual. Cada pregunta del cuestionario contó con una ponderación específica, y las respuestas fueron calificadas conforme a la escala definida en la investigación, la cual reflejaba el grado de cumplimiento y eficiencia. Una vez asignadas las calificaciones, los resultados fueron consolidados y analizados mediante el cálculo de los niveles porcentuales de riesgo y confianza. Para ello, se aplicaron las siguientes formulas: El nivel de confianza se determinó dividiendo la calificación total obtenida sobre la ponderación total; mientras que el nivel de riesgo se obtuvo restando dicho nivel de confianza al 100%.

El análisis se centró en la interpretación cualitativa de la información recopilada, considerando la relación entre los resultados con objetivos de la investigación. Se evaluaron aspectos como las políticas internas de la organización, la percepción del nivel de confianza, los riesgos asociados a los procesos administrativos y la efectividad del control interno de la etapa fue fundamental para emitir conclusiones objetivas y proponer recomendaciones orientadas al fortalecer la gestión administrativa y financiera de la organización.

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS IMPLEMENTADAS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA AGRO AÉREO S.A.

Las entrevistas se desarrollaron con el propósito de conocer los procesos que ejecutan los departamentos de la matriz Agro Aéreo S.A., e identificar las políticas establecidas en las áreas: Gerencia, Recursos Humanos, Legal, Contabilidad para garantizar su cumplimiento.

4.1.1. Entrevista a la Gerencia

Tabla 4

Entrevista al Gerencia

Entrevistado:	Gerente
Lugar donde se realiza la entrevista:	Empresa Agro Aéreo S.A. (MATRIZ)
Ciudad:	Quevedo, Km 10 vía Valencia
Número de entrevista:	1
Objetivo:	Conocer los procesos que desarrollan el gerente e identificar las políticas que regulan y orientan su gestión.
1. ¿Cuáles son los principales procesos que se efectúan en Gerencia?	
<p>Respuesta: Los principales procesos incluyen los siguientes:</p> <p>1) Planificación estratégica. - Definición de la misión y visión; 2) Supervisión de operaciones. - Inspección y revisiones periódicas en las áreas; 3) Control y evaluación de resultados.</p> <p>Análisis: Los procesos presentados reflejan ser esenciales para la dirección estratégica de la empresa. En este contexto es importante mencionar que su efectividad depende de la presencia de procedimientos claros y medidas adecuadas de control interno.</p>	

2. ¿Los procesos que nos ha mencionado cuentan con políticas para la ejecución de las actividades comprendidas en los mismos?

Respuesta: 1) Realizar revisiones del plan estratégico para evaluar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos; 2) Analizar reportes financieros y operativos para la toma de decisiones; 3) Los jefes de área deberán presentar un informe anual con análisis de desempeño, basado en los objetivos establecidos.

Análisis: En la respuesta proporcionada, se evidencia que los ítems uno y dos hacen referencia a funciones ejecutadas por la gerencia, más no a políticas; Sin embargo, el ítem tres si se relaciona con una política ya que hace mención a un cumplimiento que los jefes del área deben acatar. Esto evidencia que las políticas no se encuentran claramente establecidas. Sería importante la implementación de mecanismos que garanticen la ejecución de los procesos de gerencia, ejemplo: Estandarización de políticas dentro de los procesos.

3. ¿Cuáles son las limitaciones que le dificulta a usted cumplir de manera oportuna con los procesos que ha mencionado?

Respuesta: 1) Falta de procedimientos estandarizados para la revisión y ajuste del plan estratégico; 2) No todos los departamentos conocen como elaborar un informe sobre sus procesos alineados con el plan estratégico y medir su desempeño lo que impide contar con esta información para realizar las respectivas revisiones y análisis.

Análisis: En esta respuesta se evidencia que la principal causa de las limitaciones para el cumplimiento en los procesos radica en la falta de estandarización de políticas. Es decir, no a la carencia de políticas sino a la no estandarización de las mismas. Esto impide contar con una directriz formal y clara a la cual adherirse. Por ejemplo, el desconocimiento parcial en la elaboración de informes podría originarse en que la

<p>política definida no esté específicamente orientada a guiar este proceso. Así mismo, en el caso de la falta de informes al momento de la revisión y análisis de gerencia podría deberse a la no especificación de una fecha límite de entrega en las políticas.</p>	
<p>4. ¿Con que frecuencia se revisa y ajusta la planificación estratégica?</p>	
<p>Respuesta: Se las realiza de forma anual pero no se cuenta con fechas determinadas de revisión.</p> <p>Análisis: Se evidencia que la revisión y ajuste de la planificación se realiza de forma anual, pero sin una fecha específica. Es importante contar con una directriz que establezca la fecha en la que la planificación debe ser revisada garantizando la ejecución de este procedimiento y mejorar su seguimiento.</p>	
<p>5. ¿Qué limitaciones se presentan al obtener información para proceder a evaluar la planificación?</p>	
<p>Respuesta: Los reportes sobre la gestión de los procesos de cada departamento no se reciben dentro de un mismo periodo, lo que impide contar con información completa.</p> <p>Análisis: Al no recibirse los reportes dentro de un mismo periodo sugiere la necesidad de especificar una fecha de entrega. La tardanza en la entrega podría estar relacionada con la ausencia de una fecha límite especificada en la política de entrega de reportes.</p>	
<p>Fecha:</p>	<p>03-02-2025</p>

Nota. La tabla describió la entrevista realizada al gerente de la empresa Agro Aéreo S.A, en donde se identificaron los procesos, las políticas internas que los regula y limitaciones que presentan.

4.1.1.1. Análisis de la entrevista al gerente

La entrevista realizada al gerente tuvo como objetivo conocer los procesos que desarrolla en su gestión e identificar las políticas que los regulan. Se determinó que los

principales procesos incluyen la planificación estratégica, la supervisión de operaciones y el control y evaluación de resultados. Sin embargo, en cuanto a las políticas que rigen estos procesos, se evidencio que la gerencia realiza revisiones del plan estratégico analiza reportes financieros y operativos para la toma de decisiones y exige informes anuales de desempeño por parte de los jefes de área. En este sentido, solo el tercer punto constituye una política, mientras que los otros dos corresponden a funciones de la gerencia. Esto sugiere la necesidad de establecer políticas más definidas y mecanismos que aseguren su cumplimiento, como la estandarización de las políticas en los procesos.

Entre las principales limitaciones identificadas por el gerente, se destacó la falta de procedimientos estandarizados para la revisión y ajuste del plan estratégico, así como la dificultad de algunos departamentos para elaborar informes alineados con el plan estratégico. Esto evidencia que el problema no radica en la ausencia de políticas, sino en la falta de estandarización de estas, lo que impide contar con directrices claras para su cumplimiento. Asimismo, se identificó que la planificación estratégica se revisa anualmente, pero sin una fecha determinada, lo que podría afectar su seguimiento y evaluación. También se señaló que los reportes sobre la gestión de procesos no se reciben en un mismo periodo, lo que sugiere la necesidad de establecer fechas límites para su entrega.

Los procesos gestionados por la gerencia están relacionados con la planificación, revisión y ajuste del plan estratégico. Sin embargo, completarlo presenta dificultades, debido a que los requerimientos comunicados carecen de una definición de fechas de entrega. Estos requerimientos son interpretados dentro del proceso como políticas internas para su ejecución, pero se evidencia que no se encuentran estandarizados. Como resultado, los departamentos responsables remiten los reportes conforme a su propia

planificación, lo que genera entregas en distintos momentos, ausencia de información oportuna para el llevar a cabo el análisis y revisión. Aunque existe una política que solicita la entrega de informes, esta no contempla lineamientos claros que oriente y guíen a los responsables departamentales en la ejecución adecuada de este proceso.

4.1.2. Entrevista a la asistente de Gerencia

Tabla 5

Entrevista a la asistente de gerencia

Entrevistado:	Asistente de Gerencia
Lugar donde se realiza la entrevista:	Empresa Agro Aéreo S.A. (MATRIZ)
Ciudad:	Quevedo, Km 10 vía Valencia
Número de entrevista:	2
Objetivo:	Conocer los procesos que desarrolla la asistente de gerencia e identificar las políticas que los regulan y orientan su gestión.
1. ¿Cuáles son los principales procesos que desarrolla usted como asistente de gerencia?	
Respuesta:	
<p>1) Solicitudes de gerencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción y registro de solicitudes • Clasificación y priorización <p>2) Gestión de pagos de facturas de gerencia y de servicios de las distintas haciendas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción y validación de facturas • Solicitud de pago de la factura a través del correo institucional. • Procesamiento de la documentación física de la solicitud de la factura al departamento contable para su codificación. 	

Análisis: Los procesos se encuentran correctamente identificados por la responsable de ejecutarlos.

2. ¿Los procesos que nos han mencionado cuentan con políticas para la ejecución de las actividades comprendidas en los mismos?

Respuesta:

1) Solicitudes de gerencia.

- Llevar a cabo un registro detallado de las novedades y avances en el proceso solicitudes de gerencia.

2) Gestión de pago de facturas

- La gestión de pago de facturas se procede posterior a aprobación de gerencia.
- La factura es admitida para su procesamiento únicamente cuando su fecha de emisión es actual.

Análisis: En las políticas expuestas no se incluyen especificaciones de mecanismos de control para garantizar su cumplimiento, por ejemplo, en el caso de la política “La gestión de pago de facturas se procede posterior a aprobación de gerencia” podría contarse con una lista de control denominada Checklist con requisitos mínimos que una factura debe cumplir antes de ser aprobada.

3. ¿Cuáles son las limitaciones que dificulta a usted cumplir de manera oportuna con los procesos que tiene a su cargo?

Respuesta: Podría mencionar las siguientes limitaciones para cumplir el proceso gestión de facturas:

- En algunas ocasiones recibimos facturas cuya fecha de emisión refleja que se ha superado el plazo de tres días establecido para su recepción. Esto nos impide cumplir con una política interna de contabilidad para su recepción y

procesamiento. En estos casos, es necesario coordinar con el responsable de la emisión para solicitar un cambio de fecha, lo que genera retrasos en el proceso. Además, esta situación puede derivar en una doble facturación, ya que el sistema registra la factura original y, si no se anula correctamente estaría existiendo doble facturas por el mismo valor.

- En cuanto a las solicitudes del gerente utilizo una agenda en Excel y una versión manual, pero en algunas ocasiones, ciertas solicitudes se pasan por alto.

Análisis: Se identifica que la asistente de gerencia es responsable de gestionar el pago de facturas tanto de los servicios básicos de la empresa como de aquellos de los servicios profesionales prestados a la misma. En el caso de las últimas mencionadas, deben ser transmitida al departamento contable en un plazo máximo de tres días desde su fecha de emisión, política interna que es definida para dar cumplimiento a lo estipulado en el art. 50 de la Ley de Régimen Tributario Interno. En este contexto la limitación se presenta a causa de que el responsable de emitir la factura no las envía con fecha actual, situación que genera demoras al solicitar modificaciones en las fechas. En lo que respecta al procedimiento adoptado para el cumplimiento de las solicitudes del gerente se identifica una metodología deficiente que requiere de más tiempo. Sería oportuno automatizar este proceso.

4. ¿Qué sistema de control lleva a cabo para efectuar el registro de los documentos de gerencia que se entregan y reciben?

Respuesta: Realizo el registro en mi agenda diaria; Sin embargo, cuando la carga de trabajo es mayor, el proceso de búsqueda de información puede generar retrasos. Esto se debe a que revisar la agenda y luego localizar los archivos físicos correspondientes requiere tiempo, en ocasiones son documentos que ya se encuentran entregados.

Análisis: Metodología adoptada deficiente, genera más tiempo del necesario y puede incurrir en confusiones.	
5. ¿De qué manera registra el avance de solicitudes para luego informarlas?	
Respuesta: Llevo un registro de las actividades en mi agenda, sin embargo, cuando me solicitan información durante una llamada, la agenda no suele estar en la mano, ya que puede ser que en ese momento me encuentre gestionando el proceso de pago en otro departamento.	
Análisis: Se evidencia dependencia del registro manual lo que puede derivar a solicitudes no atendidas a tiempo.	
Fecha:	03-02-2025

Nota. La tabla describió la entrevista realizada a la asistente de gerencia de la empresa Agro Aéreo S.A, en donde se identificaron los procesos, las políticas internas que los regula y limitaciones que presentan.

4.1.2.1. Análisis de la entrevista a la asistente de gerencia

En la entrevista realizada a la asistente de gerencia se identificó que los principales procesos que desarrolla incluyen las solicitudes de gerencia y la gestión de pagos de facturas relacionadas a gerencia y servicios básicos. Se evidencio que los procesos están definidos, pero las políticas que los regulan no contemplan mecanismos de control específicos. Por ejemplo, en la gestión de facturas, se indicó que estos se realizan con la aprobación de gerencia y que las facturas deben tener fecha de emisión actual para su procesamiento. Sin embargo, no se especifican procedimientos para garantizar su

cumplimiento, lo que podría subsanarse con una lista de verificación con requisitos mínimos que una factura debe cumplir antes de ser aprobada.

Las principales limitaciones identificadas en la gestión de la asistente de gerencia incluyen la recepción tardía de facturas, lo que genera retrasos en su procesamiento y puede ocasionar problemas contables como la doble facturación. Esto se debe a que el emisor no envía las facturas con fecha actual, lo que obliga a realizar correcciones antes de su procesamiento. Además, se identificó que el registro de solicitudes del gerente se realiza de manera manual mediante una agenda en Excel y en formato físico, ocasionando omisiones y retrasos en la gestión de tareas. Esto evidencia la necesidad de automatizar el proceso para optimizar su eficiencia.

Asimismo, el registro de documentos de gerencia se lleva a cabo manualmente, lo que genera demoras en la búsqueda de información cuando la carga de trabajo es alta. La dependencia de registros físicos y manuales no solo incrementa el tiempo de respuesta, sino que también puede derivar en errores u omisiones en la gestión documental. De manera similar, el registro del avance de solicitudes se realiza en una agenda, lo que dificulta su acceso inmediato cuando se requiere información en tiempo real. La implementación de un sistema digitalizado permitiría mejorar la eficiencia y minimizar errores.

4.1.3. Entrevista al departamento de Recursos Humanos

Tabla 6

Entrevista al jefe del departamento de Recursos Humanos

Entrevistado:	Jefe departamental de Recursos Humanos.
Lugar donde se realiza la entrevista:	Empresa Agro Aéreo S.A. (MATRIZ)
Ciudad:	Quevedo, Km 10 vía Valencia
Número de entrevista:	3
Objetivo:	Conocer los procesos que desarrollan en el Departamento de Recursos Humanos e identificar las políticas que los regulan y orientan su gestión.
1. ¿Cuáles son los principales procesos que desarrolla el de Departamento de Recursos Humanos?	
Respuesta: Nuestro departamento gestiona diversos procesos entre los principales podemos mencionar: Contratación; Desvinculación; Vacaciones; Capacitaciones; Décimo tercer y cuarto sueldo; Solicitudes de préstamos.	
Análisis: Para el cumplimiento eficiente de los objetivos en la empresa es importante que los departamentos tengan bien identificados los procesos a su cargo, en el caso del departamento de Recursos Humanos si los conoce y se observa que se encuentran muy relacionados con las funciones que debe realizar este departamento. Es importante mencionar que un proceso administrativo está conformado de actividades y depende de la ejecución que se les dé a estas para que el proceso sea completado eficientemente.	

2. ¿Cuáles son las actividades que conforman el proceso de contratación?

Respuesta: Selección del perfil laboral; Entrevista; Ficha de ingreso; Aviso de entrada y legalización del contrato.

Análisis: El departamento identifica que las actividades que conforman el proceso de contratación son: 1) Selección del perfil laboral, la cual debe estar precedida de un requerimiento del puesto vacante con la información completa y detallada. 2) Entrevista con el departamento de Recursos Humanos, 3) Elaboración de la ficha de ingreso y, por último, 4) La legalización del contrato. Proceso que se identifica bueno y en donde se involucra la participación de quien presenta la necesidad del nuevo contrato.

3. ¿Existen procedimientos y políticas institucionales establecidas para garantizar la correcta ejecución de las actividades en el proceso de contratación?

Respuesta: Las políticas son: 1) Solicitar y comunicar a través del correo institucional el requerimiento del puesto; 2) Proporcionar información completa y necesaria del candidato a contratar; 3) El Jefe del área solicitante a contratar no debe permitir que el nuevo empleado labore sin haber sido antes contratado y completado todo el proceso; 4) En la selección del perfil participa el jefe inmediato del nuevo cargo a contratar; 5) La contratación debe realizarse mediante pruebas técnicas y psicométricas, junto con la verificación de referencias laborales y personales.

Análisis: Se evidencia que las políticas con las que cuenta el proceso de selección están directamente vinculadas al proceder de cada actividad del proceso lo que permite contar con una acción para el cumplimiento correcto de cada tarea.

A través de las políticas que requieren ser cumplidas para proceder con este proceso se observa que: Aportan estructura y se analiza lo siguiente:

- **Solicitar y comunicar a través del correo institucional el requerimiento del puesto:** Garantiza formalidad y transparencia en la gestión de la solicitud. Además, permite un sistema de comunicación de los involucrados y los directivos de la empresa.
- **Proporcionar información completa y necesaria del candidato:** Asegura que la información del candidato sea aprobada de manera adecuada.
- **El jefe del área solicitante no debe permitir que el nuevo empleado labore sin haber completado el proceso de contratación:** Esta política busca garantizar un proceso formal al contratar previniendo incumplimiento con normas legales y riesgos laborales, sin embargo, no se detalla un mecanismo de control para garantizar esta política. En esta parte de la entrevista se conoció que esta situación genera retrasos en el procesamiento de la remuneración del empleado, ya que al no acatarse y a la falta de comunicación el departamento inicia tardíamente la gestión del ingreso y la solicitud de información.
- **Participación de quien será el jefe inmediato en la selección del perfil:** Propicia una decisión en conjunto y equilibrada con el departamento de Talento Humano y por supuesto permite que el área solicitante valide que el candidato cumple con las competencias técnicas y necesarias.
- **Realización de pruebas técnicas y psicométricas, junto con la verificación de referencias laborales y personales:** Garantiza ética y transparencia en la selección del perfil.

4. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de Talento Humano cumplir de manera oportuna con el proceso de contratación?

Respuesta: Saltan el proceso de selección y trabajan antes de comunicar.

<p>Análisis: La limitación expresada es que saltan el proceso de selección y proceden a trabajar antes de comunicar. Este factor o impedimento coincide con el no acatamiento de la política tres en la que se solita que el jefe del área solicitante no debe permitir que el nuevo empleado labore sin haber completado el proceso de contratación.</p>
<p>5. ¿Cuáles son las actividades que conforman el proceso de desvinculación?</p>
<p>Respuesta: Las actividades que participan en el desarrollo del proceso de desvinculación son: Ficha de salida; Estado de cuenta, Solicitud del cheque al departamento contable, Elaboración del acta de finiquito; Aviso de salida al IESS y solicitud del cheque de liquidación.</p> <p>Análisis: Se evidencia que las tareas antes mencionadas cumplen un procedimiento de consolidación de información, revisión y análisis para finalmente solicitar la liquidación de quien se desvinculara de la empresa.</p>
<p>6. ¿Cuáles son las modalidades de desvinculación dentro del proceso?</p>
<p>Respuesta: Renuncia voluntaria, despido y visto bueno.</p> <p>Análisis: Las modalidades de desvinculación que posee la empresa se basa en el cumplimiento con lo establecido en la normativa legal nacional, en este caso en el Código de Trabajo siendo estas: Renuncia voluntaria, despido y visto bueno.</p>
<p>7. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de Talento Humano cumplir de manera oportuna con el proceso de desvinculación?</p>
<p>Respuesta: La solicitud del cheque demora un poco en aprobarse ya que este debe pasar por un análisis financiero en base al presupuesto. La empresa no proyecta desvincular a sus colaboradores razón por la cual no se cuenta con un rubro en el presupuesto destinado a la desvinculación.</p>

Análisis: El no disponer con un rubro en el presupuesto para posibles factores o situaciones de cambio que pueden presentarse en la empresa puede generar retrasos en la ejecución de los procesos. En este caso el proceso de desvinculación es una situación que, si puede darse por las diferentes modalidades expuestas, y la falta de previsión financiera impacta negativamente en la planificación, asignación de recursos y continuidad en el cumplimiento del proceso.

8. ¿Cuáles son las actividades que conforman el proceso de vacaciones?

Respuesta: Las actividades que componen el proceso de vacaciones componen: Cronograma anual de vacaciones, matriz de control, liquidación y verificación, control y cumplimiento.

Análisis: Estas tareas reflejan un procedimiento de planificación, consolidación de información y control.

9. ¿Existen procedimientos y políticas institucionales establecidas para garantizar la correcta ejecución de las actividades en el proceso de vacaciones?

Respuesta: Las políticas en el proceso de vacaciones son: 1) La matriz debe contener información completa; 2) La matriz debe revisarse de forma diaria y verificar las alertas que presente; 3) La solicitud debe ser efectuada por el jefe inmediato notificando que su subordinado se encuentra pronto a gozar de sus vacaciones.

Análisis: Las políticas en el proceso de vacaciones están enfocadas en la verificación y control para garantizar el orden y evitar coincidencias de vacaciones en integrantes de la misma área.

- **La matriz debe contener información completa:** Contar con una matriz con información y datos completos permite un registro detallado y estructurado de las vacaciones.

- **La matriz debe revisarse de forma diaria y verificar las alertas de notificación que presente:** Conlleva a mantener un monitoreo constante facilitando corregir posibles coincidencias de vacaciones previo a que afecte la operatividad.
- **La solicitud debe ser efectuada por el jefe inmediato notificando que su subordinado se encuentra pronto a gozar de sus vacaciones:** Esta política genera que los jefes inmediatos supervisen las fechas en las que sus subordinados gozaran de sus vacaciones evitando ausencias inesperadas que afecte la operatividad del área.

10. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de Talento Humano cumplir de manera oportuna con el proceso de vacaciones?

Respuesta: Las limitaciones que se presentan en este proceso incluyen las siguientes: Los colaboradores no se ajustan al cronograma de vacaciones y se debe revisar varias solicitudes que se reciben a diario.

Análisis: La falta de ajuste al cronograma de vacaciones por parte de que los colaboradores genera retrasos en la gestión. Esto genera modificaciones en la matriz y en ocasiones este proceso se retrasa ya que también se deben revisar varias solicitudes que se reciben a diario.

11. ¿Cómo se gestiona el proceso de capacitación dentro de la empresa?

Respuesta: Este proceso se ha proyectado para este año, anteriormente, no se incluía este rubro en el presupuesto. Si realizábamos capacitaciones internamente, buscando aquellas que fueran gratuitas. En lo que respecta a capacitaciones externas solo asistían algunos de los jefes departamentales.

<p>Análisis: La capacitación de los colaboradores deben ser también una de las prioridades al presupuestar, dado que esto direccionaría al cumplimiento de los objetivos. Un personal con conocimientos actualizados y completos conllevaría a que las actividades sean desarrolladas correctamente y de forma más ágil.</p>
<p>12. ¿Existe procedimientos y normativas internas que regulen este proceso?</p>
<p>Respuesta: Ahora que estamos formalizando la implementación de este proceso, la primera normativa interna que tenemos es la siguiente: 1) El departamento que requiera capacitación debe informar y solicitarla al departamento de Talento Humano para proceder a la gestión.</p> <p>Análisis: La política interna implementada se presenta como un buen punto de partida en este proceso, reflejando el compromiso y la colaboración del departamento de Talento Humano con las demás áreas de la organización.</p>
<p>13. ¿Cuáles son las actividades que conformarían el proceso de capacitaciones?</p>
<p>Respuesta: Las actividades en el proceso de capacitaciones serían: 1) Cronograma; 2) Logística.</p> <p>Análisis: Realizar un cronograma es fundamental para contar con una planificación estructurada, permitiendo organizar tiempos, recursos y responsabilidades. El estudio de la logística también resulta necesario ya que asegura la disponibilidad de espacios.</p>
<p>14. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de Recursos Humanos cumplir de manera oportuna con este proceso?</p>
<p>Respuesta: En lo que respecta a las capacitaciones externas no son devengadas.</p>

<p>Análisis: Se entiende la necesidad de que las capacitaciones sean devengadas, de forma que sean transmitidas a sus compañeros dentro de las áreas en las que son jefes departamentales.</p>
<p>15. ¿Cómo se gestiona el proceso de nómina dentro de la empresa?</p>
<p>Respuesta: Se verifica los ingresos y egresos del personal. También se registran las novedades, como aumentos de sueldos, ingresos o salidas del personal. Además, si alguien es ascendido o cambia de puesto, esa información se actualiza para que todo quede reflejado correctamente.</p> <p>Análisis: Se evidencia verificación de la información financiera relacionada con la nómina, garantizando un correcto control de pagos y deducciones.</p>
<p>16. ¿Existen procedimientos y normativas internas que regulen este proceso de nómina?</p>
<p>Respuesta: Las políticas en este proceso son basadas en tiempos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de roles. - 24 de cada mes • Transmisión de novedades. - 20 de cada mes • Revisión de Jefa de RRHH. - 27 de cada mes • Firmas de aprobación. - 28 de cada mes <p>Análisis: Se evidencia planificación de tiempos en las actividades del proceso, esto se observa oportuno ya que contribuye a la organización y al cumplimiento.</p>
<p>17. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de Recursos Humanos cumplir de manera oportuna con el proceso de nómina?</p>
<p>Respuesta: No suelen existir limitaciones, lo único puede ser la realización de otras actividades que impidan cumplir con este proceso de forma más ágil.</p>

Análisis: A pesar de que no se identifiquen limitaciones, la presencia de otras actividades que también se consideren prioritarias puede afectar la agilidad del proceso, para esto es recomendable establecer medidas de control interno.

18. ¿Cuáles son las actividades que conforman el proceso de décimo tercer y décimo cuarto sueldo?

Respuesta: Elaboración de matriz, Análisis de roles y verificación de valores, subida de la matriz al MT.

Análisis: Estas actividades cubren los pasos fundamentales para la correcta ejecución de este beneficio laboral sin embargo es importante analizar la efectividad de los controles internos y las oportunidades de mejora en el proceso.

19. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de Recursos Humanos cumplir de manera oportuna con el proceso décimo tercer y cuarto sueldo?

Respuesta: Cantidad de roles a analizar.

Análisis: El análisis de una gran cantidad de roles podría repercutir en retrasos, para esto es recomendable implementar medidas de control interno que permitan distribuir el trabajo en esta actividad.

20. ¿Cuál es el proceso para solicitar un proceso del préstamo?

Respuesta: El proceso para solicitar un préstamo debe ser emitido a través de un correo.

Análisis: Este requerimiento permitirá que el proceso quede documentado.

21. ¿Qué requerimientos se debe cumplir para que un préstamo sea aprobado?	
Respuesta: 1) La solicitud debe ser previa aprobación de gerencia; 2) El solicitante debe conocer que el tiempo de efectivización es de 8 días.	
Análisis: Una solicitud a través de correo establece un registro documentado del requerimiento, además da pie a que los préstamos sean analizados. En lo que respecta al tiempo de efectivización es importante ya que permite al solicitante conocer con anticipación el tiempo estimado de espera.	
22. ¿Cuáles son las limitaciones que impide al departamento de RRHH cumplir con el procedimiento de préstamos?	
Respuesta: Burocracia	
Análisis: Es importante la revisión y aprobación de los directivos, esto significa que es un proceso informado. Sin embargo, el tiempo que esto conlleva repercute en un poco más de tiempo, una medida podría ser automatizar este procedimiento.	
Fecha:	07-02-2025

Nota. La tabla describió la entrevista realizada al jefe de Recursos Humanos de la empresa Agro Aéreo S.A, en donde se identificaron los procesos, las políticas internas que los regula y limitaciones que presentan.

4.1.3.1. Análisis de la entrevista al jefe del departamento de Recursos Humanos

A través de la entrevista en el área de recursos humanos se conocen los siguientes procesos: Contratación, desvinculación, vacaciones, capacitaciones, décimo tercer y cuarto sueldo y solicitudes de préstamos.

la contratación del personal se realiza siguiendo procedimientos que aseguran la idoneidad de los candidatos. Esto implica la evaluación de competencias, entrevistas

estructuradas y verificación de antecedentes laborales y referencias profesionales. La formalización del empleo debe cumplir con lo establecido en el Código del Trabajo, particularmente en el artículo 14, que define los contratos por tiempo indefinido, a plazo fijo y por obra determinada. Asimismo, el artículo 15 establece que todo contrato debe ser escrito y registrado ante el Ministerio de Trabajo, garantizando derechos laborales desde el inicio de la relación laboral. Además, el artículo 16 regula el período de prueba, que puede durar hasta 90 días, tras los cuales el contrato se vuelve indefinido.

La desvinculación laboral debe regirse por lo estipulado en el Código del Trabajo, específicamente en los artículos 169 y 172. El artículo 169 establece las causales de terminación del contrato, incluyendo despido intempestivo, despido con justa causa y terminación de mutuo acuerdo. Si el despido es intempestivo, el trabajador tiene derecho a una indemnización según el tiempo laborado, conforme al artículo 188. En el caso de un despido con causa justificada, el artículo 172 señala que este debe estar motivado por incumplimientos graves del trabajador, como faltas disciplinarias reiteradas o bajo desempeño. Además, el artículo 185 regula el procedimiento de visto bueno, que permite al empleador o al trabajador solicitar la terminación del contrato ante el Ministerio de Trabajo cuando se presentan conflictos laborales.

El derecho a vacaciones está contemplado en los artículos 69, 71 y 74 del Código del Trabajo. Según el artículo 69, todo trabajador que haya cumplido un año de labores tiene derecho a 15 días de descanso anual remunerado, sin afectar su salario. En casos especiales, el artículo 71 permite la acumulación de vacaciones hasta por un máximo de cuatro años. Además, el artículo 74 establece que, si el trabajador no ha disfrutado de sus vacaciones y su contrato termina, debe recibir una compensación económica proporcional a los días no gozados.

La formación y capacitación de los trabajadores es fundamental para mejorar la productividad y adaptarse a las demandas del sector. El artículo 42, numeral 33 del Código del Trabajo establece que es obligación del empleador proporcionar formación técnica y profesional a sus empleados, lo que contribuye a su desarrollo laboral y personal.

El pago del décimo tercer y décimo cuarto sueldo está regulado en los artículos 111 y 113 del Código del Trabajo. El décimo tercer sueldo, también conocido como bono navideño, equivale a la doceava parte de todas las remuneraciones percibidas por el trabajador durante el año y debe ser pagado hasta el 24 de diciembre. Por su parte, el décimo cuarto sueldo corresponde a un salario básico unificado y debe pagarse hasta el 15 de marzo en la región Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en la Sierra y Amazonía.

Los procesos del área de recursos humanos evidencian cumplimiento con la legislación laboral, aplicando de manera adecuada el Código del Trabajo, la empresa asegura el respeto de los derechos laborales, minimiza riesgos legales y fortalece la estabilidad y satisfacción del personal. Sin embargo, a pesar del cumplimiento con la normativa nacional, la ejecución de los procesos presenta limitaciones internas.

El proceso de contratación evidencia limitación para efectuar la remuneración de los colaboradores, específicamente en el área de las haciendas de la empresa, donde en algunos casos se omite el proceso de selección y los trabajadores inician sus funciones antes de ser formalmente comunicados y registrados. Este factor o impedimento coincide con el no acatamiento de la política interna expresada en la entrevista, la cual dispone que el jefe del área solicitante no debe permitir que el nuevo empleado inicie sus labores sin haber completado previamente el proceso de contratación.

La desvinculación evidencia demoras para finiquitarse debido al tiempo que toma la aprobación del cheque correspondiente, ya que este debe pasar por un análisis financiero en función del presupuesto. Al tratarse de una empresa de constitución familiar, no se contempla de manera anticipada la desvinculación de colaboradores, razón por la cual no existe un rubro específico destinado a este fin en la planificación presupuestaria. La falta de previsión financiera impacta negativamente en la planificación, asignación de recursos y continuidad en el cumplimiento del proceso.

En el caso del proceso de vacaciones presenta prolongaciones debido a que los colaboradores no se ajustan al cronograma previamente establecido, lo que genera volver ajustar lo planificado. Esta situación obliga al responsable del proceso a revisar varias solicitudes diariamente, duplicando esfuerzos y aumentando el consumo de tiempo. Como consecuencia, se retrasa la notificación y aprobación, afectando la fluidez y eficiencia del proceso.

4.1.4. Entrevista al departamento de Contabilidad

Tabla 7

Entrevista al jefe del departamento de contabilidad

Entrevistado:	Jefe del departamento de contabilidad.
Lugar donde se realiza la entrevista:	Empresa Agro Aéreo S.A. (MATRIZ)
Ciudad:	Quevedo, Km 10 vía Valencia
Número de entrevista:	4
Objetivo:	Conocer los principales procesos que desarrollan el departamento de contabilidad e identificar las políticas que los regulan y orientan su gestión.

<p>1. ¿Cuáles son los principales procesos que desarrolla el departamento de Contabilidad?</p>
<p>Respuesta: Los principales procesos son: Registro de facturas; Registro de nómina de contratistas; Conciliación bancaria; Elaboración de Estados Financieros.</p> <p>Análisis: Los procesos que se han compartido como los principales del departamento contable reflejan ser importantes en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</p>
<p>2. ¿Cada uno de los procesos cuenta con requerimientos y directrices definidos para su ejecución?</p>
<p>Respuesta: Si, se cuenta con procedimientos y criterios a los cuales acogerse, pero por alguna razón a veces no son consideradas en los procesos.</p> <p>Análisis: La inobservancia de las directrices puede ser por medidas de control interno deficientes.</p>
<p>3. ¿Cómo se asegura el cumplimiento de dichas políticas dentro del departamento?</p>
<p>Respuesta: Por medio de recordatorios y de indicaciones constantes.</p> <p>Análisis: El cumplimiento de las directrices se garantiza mediante recordatorios verbales. Este método puede ser deficiente al no expresar las políticas con mecanismos más estructurados.</p>
<p>4. ¿Cuáles son las actividades que conforman el proceso de registro de facturas?</p>
<p>Respuesta: El registro de facturas se genera en base a dos modalidades, estas son facturas al contado y facturas a crédito.</p> <p>Las actividades dentro de este proceso se efectúan de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facturas a contado <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de la orden de compra.

2. Aprobación en el sistema de la orden de compra por gerencia administrativa.
3. Posterior a la aprobación de la orden de compra se procede a contabilizar la factura considerando la aplicación de retenciones.
4. Se graba el registro en el sistema XASS previo a la revisión del contador.
5. Aprobación del contador – Visto bueno
6. Se procede al registro.
7. Se direcciona al profesional encargado de tesorería para el pago.

- **Facturas a crédito**

1. Elaboración de la orden de compra.
2. Aprobación en el sistema de la orden de compra por gerencia administrativa.
3. Posterior a la aprobación de la orden de compra se procede a contabilizar la factura considerando la aplicación de retenciones.
4. Se graba el registro en el sistema XASS previo a la revisión del contador.
5. Aprobación del contador – Visto bueno
6. Se procede al registro.
7. Se realiza al final del mes un acta de entrega y recepción con las facturas correspondientes a créditos.
8. Se entrega acta al profesional encargado de tesorería.
9. A partir de los antes mencionado el profesional de tesorería tiene la función de verificar los créditos.

<p>Análisis: Las actividades dentro del proceso del registro de facturas evidencia una secuencia clara de los pasos que abarca desde la orden de compra hasta la final aprobación del requerimiento.</p>
<p>5. ¿Cuál es el procedimiento que se lleva a cabo para la elaboración de una orden de compra?</p>
<p>Respuesta: Para generar la orden de compra, primero el departamento solicitante debe gestionar el pago a través de correo electrónico y luego presentar la factura física. Con la entrega de este documento, se elabora la orden en el sistema XASS, siempre y cuando este requerimiento cumpla con las condiciones como son: lapso de fechas y firmas de responsabilidad.</p> <p>Análisis: El proceso para elaborar la orden de compra presenta políticas específicas para la aceptación de facturas. Estos requerimientos comprenden considerar lapsos de tiempos en la gestión para cumplir con la normativa tributaria y la validación mediante firmas de responsabilidad implementadas como medida de control interno.</p>
<p>6. ¿Qué documentos se requieren para proceder a elaborar la orden de compra?</p>
<p>Respuesta: 1) Factura física; 2) Sustento de solicitud a través de correo.</p> <p>Análisis: El requerimiento de estos documentos permite contar con respaldos en las adquisiciones y en la gestión de este proceso.</p>
<p>7. ¿Qué políticas y requerimiento se consideran para efectuar este proceso?</p>
<p>Respuesta: La solicitud de la orden de compra debe realizarse dentro de los tres días posteriores a la fecha de emisión ya que la normativa tributaria establece únicamente</p>

cinco días para enviar la retención. En ocasiones, por demoras de la solicitud y porque la fecha de vencimiento se encuentra muy cercana nos toca efectuar el procedimiento de forma rápida lo que puede generar riesgos, como no cumplir con la normativa o retrasos en otros procesos resultando esto en trabajo acumulado.

Análisis: Se observa que las políticas están enfocadas al cumplimiento normativo lo que permite reconocer el compromiso de alinearse con las regulaciones fiscales. Sin embargo, este requerimiento según lo expresado suele efectuarse de forma tardía, factor que es importante analizar para una medida que proporcione solución y control.

8. ¿Cuáles son los requerimientos que observan para proceder con la contabilización?

Respuesta: 1) Orden de compra aprobada por gerencia administrativa y subcontralora. 2) Verificación de régimen, debe coincidir con el actual en el SRI; 3) Verificación de fechas en la factura; 4) Verificación del RUC; 5) Verificación de Razón Social; 6) Verificación de datos como dirección, esto lo realizamos para prevenir futuros llamados de atención del SRI por inconsistencias de datos.

Análisis: Las políticas presentadas demuestran orden y un sistema de aprobaciones que impide que se efectúen registros anticipados o erróneos.

9. ¿Cómo se registran y contabilizan los pagos en el sistema?

Respuesta: Los procesos de contabilización se registran en un sistema denominado XASS, este permite diversas funciones entre ellas el registro de pagos de facturas en la que dependiendo el contexto del pago la cuenta será seleccionada. Por ejemplo, puede

ser el pago a un proveedor, la cuenta sería proveedor mismo y si es nuevo el sistema permite crearlo.

Análisis: El registro evidencia ser automatizado lo que representa una ventaja significativa. Adicionalmente, el sistema ofrece la flexibilidad de crear nuevas cuentas según sea necesario.

10. ¿Qué controles se aplican para evitar errores en la contabilización?

Respuesta: Previo a procesar el registro, primero se graba la información y se imprime el requerimiento de pago, pero no se guarda en el sistema XASS. Posteriormente, este documento se entrega al contador para que realice una segunda verificación, solo después de que el revise y apruebe, se procede con el resguardo definitivo.

Análisis: Se evidencia que para asegurar un registro correcto efectúan doble validación. Antes de guardar la información se imprime el documento denominado requerimiento de pago y se somete a una segunda verificación por parte del contador, significando esto una medida de control ante posibles errores.

11. ¿Cuáles son los niveles de autorización para la aprobación del pago?

Respuesta:

1. Aprobación de la orden de compra (Sin antes no se puede contabilizar).
2. Aprobación del contador (Sin antes esto no se puede resguardar definitivamente la contabilización).
3. Aprobación de gerencia administrativa (Sin antes esto no pasa a tesorería)

4. Aprobación de gerencia financiera (Sin antes esto el pago no se efectúa en proceso OK)

Análisis: Las aprobaciones reflejan un proceso ordenado. La intervención de diferentes directivos asegura transparencia y control, además las validaciones en cada etapa reducen el riesgo de pagos fraudulentos y el análisis financiero permite mantener la liquidez empresarial, Por otra parte, es importante destacar que este paso a paso podría resultar en un poco más de tiempo por lo que se podría pensar en oportunidades de mejora como automatizar las aprobaciones y que estas resulten ser más ágiles.

12. ¿Qué revisiones se llevan a cabo antes de aprobar el pago?

Respuesta:

1. Aprobación de la orden de compra
2. Aprobación del contador – Aplicación de cuentas contables y retenciones.
3. Aprobación de gerencia administrativa – Necesidad del requerimiento.
4. Aprobación de gerencia financiera – Análisis del requerimiento y efecto de la transacción.

Análisis: Las validaciones presentadas reflejan un análisis de los factores y la necesidad del requerimiento de pago, esto genera un proceso informado y analizado por todos, además permite conocer la necesidad que está cubriendo esta solicitud.

13. ¿En qué parte del proceso cree usted que se dificulta la gestión del registro de facturas?

Respuesta: A veces, el proceso se retrasa por varios factores: Uno de ellos es la solicitud tardía del requerimiento de pago, lo que afecta los tiempos establecidos.

Además, si la orden de compra no se aprueba de forma inmediata, el registro no puede realizarse. También están las diferentes aprobaciones, que, si bien son necesarias e importantes para el control, pero de alguna manera hace que el proceso demore un poco más en completarse.

Análisis: Las políticas presentadas dentro de este proceso asegura contar con control interno, pero se observa también que afecta la operatividad en los procesos, para esto es importante analizar en medidas con enfoque en planificación y automatización para reducir tiempos sin considerar remplazar las medidas de control ya existentes.

14. ¿En qué consiste el registro de nómina de contratistas?

Respuesta: El registro de nómina de contratistas consiste en registrar la información en el sistema XASS para proceder al pago del personal que es contratado de forma temporal. Esta información es proporcionada por los secretarios de las distintas haciendas de cada una de las divisiones.

Análisis: Se analiza que la única fuente de información para proceder con este proceso es proveniente de las haciendas, la cual es realizada por los secretarios de cada una de ellas, significando esto que es el único punto de recopilación de datos.

15. ¿Cuáles son los requerimientos que se observan para proceder con la contabilización de la nómina de contratistas?

Respuesta: 1) Información completa; 2) Entrega dentro de la fecha establecida; 3) Información ordenada.

Análisis: Se solicita que la información sea completa, ordenada y entregada en la fecha establecida. Esto evidencia políticas direccionadas a cumplir con el proceso a tiempo.

En el caso de inobservancia de las políticas generaría limitaciones para cumplir con el proceso de forma ágil. La información incompleta conllevaría a realizar nuevas solicitudes, la entrega de los datos fuera de la fecha establecida retrasaría el proceso debido a la carga de trabajo del profesional encargado del registro, y la falta de orden requeriría tiempo adicional para organizar la información antes de proceder al registro.

16. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de contabilidad cumplir de manera oportuna con el proceso de registro de nómina de contratistas?

Respuesta: La entrega tardía de la información y el desorden en su presentación afectan el proceso. Antes de hacer el registro, debemos organizar la documentación, lo que toma tiempo y retrasa la generación de la orden de compra, que debe ser efectuada de forma minuciosa por semana y sector. Nos limita que la información no sea ingresada al sistema desde las haciendas.

Análisis: La limitación para cumplir con este proceso es clara. La recepción de la información de forma física y no transmitida por el sistema genera prolongaciones. La gestión de documentos físicos involucra factores de desorden lo que genera retrasos y la posibilidad de incumplimiento con el proceso.

17. ¿Cuáles son las actividades que conforman el proceso de conciliación bancaria?

Respuesta: 1) Obtención de la información (Libro bancos - Libro auxiliar bancos de la empresa; 2) Comparación de registros; 3) Identificación de diferencias (Cheques en tránsito, Depósitos en tránsito, cargos bancarios no contabilizados, errores contables, errores bancarios); 4) Ajustes contables; 5). Elaboración del informe de conciliación; 6) Validación y aprobación; 7) Registro y archivo.

<p>Análisis: La gestión de las actividades dentro del proceso de conciliación bancaria reflejan un procedimiento claro. Este empieza desde la obtención de información y continúa con la comparación de registros, ajustes, validación y archivo. Es importante destacar que la empresa emplea un sistema que permite registrar datos y generar información automática para proceder con este proceso lo que reduce errores manuales.</p>
<p>18. ¿Con que frecuencia se realiza la conciliación bancaria?</p>
<p>Respuesta: Una vez al mes</p> <p>Análisis: Las conciliaciones realizadas de forma mensual asegura un control recurrente en las transacciones.</p>
<p>19. ¿De qué manera se obtiene la información para cumplir con este proceso?</p>
<p>Respuesta: Dado que la información queda guardada automáticamente en el sistema XASS, se puede generar el libro banco de la empresa. Por otro lado, el libro banco de la institución financiera se exporta directamente desde el sistema banco, al cual también tiene acceso la profesional encargada.</p> <p>Análisis: La automatización de este proceso presenta un procedimiento con fortalezas. Un sistema interno facilita la obtención directa de la información del libro banco de la empresa evitando errores manuales.</p>
<p>20. ¿Qué procedimientos se sigue para la elaboración de los estados financieros?</p>
<p>Respuesta: Los balances son generados por el sistema XASS, por lo que el procedimiento abarca todo el registro previo a su emisión. Además, el contador los elabora en Excel de forma adicional para su revisión y análisis.</p>

Análisis: La información es generada en un sistema que permite datos financieros estructurados, además se evidencia un mecanismo de control al realizar de manera adicional un registro en Excel antes de la emisión final de los estados financieros.	
21. ¿Cómo se garantiza la veracidad de información presentada?	
Respuesta: Con la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).	
Análisis: La empresa considera la aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), lo que significa cumplimiento con las regulaciones contables.	
Fecha:	07-02-2025

Nota. La tabla describió la entrevista realizada al jefe del departamento de contabilidad de la empresa Agro Aéreo S.A, en donde se identificaron los procesos, las políticas internas que los regula y limitaciones que presentan.

4.1.4.1. Análisis de la entrevista al jefe del departamento de contabilidad

El departamento contable de Agro Aéreo S.A. se rige por una serie de políticas y lineamientos bien estructurados para asegurar el buen funcionamiento de sus procesos. Estas políticas están orientadas al cumplimiento de la normativa fiscal vigente, a un control interno eficiente y a mantener la transparencia y precisión en la gestión contable de la empresa. Los procesos más importantes del departamento incluyen el registro de facturas, la nómina de contratistas, la conciliación bancaria y el desarrollo de estados financieros.

Cada uno de los procesos identificados en la entrevista al departamento contable tiene sus propios lineamientos, como la necesidad de contar con la aprobación de las órdenes de compra por parte de la gerencia administrativa y la verificación exhaustiva de la información por parte del contador antes de realizar los registros correspondientes.

Además, se pone mucho énfasis en asegurar que la información registrada cumpla con las regulaciones establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), incluyendo la correcta validación del RUC, razón social y otros datos fiscales relevantes. Si bien estas políticas están claramente definidas, en ocasiones existen desafíos en su implementación, como retrasos en la entrega de información o en la aprobación de documentos, lo que podría causar desequilibrios y toma de decisiones apresuradas, afectando el cumplimiento de los plazos establecidos.

En la entrevista se identificó que el proceso de nómina de contratista presenta limitaciones para ser completado debido a que los responsables de remitir la información lo hacen fuera del plazo establecido. Si bien este plazo está contemplado en una política interna no estandarizada, su comunicación se realiza únicamente de forma verbal, lo que disminuye su eficacia y propicia incumplimientos. Además, la información es entregada en formato físico y de manera desorganizada. Esta situación obliga al responsable del proceso a invertir tiempo adicional en clasificar la documentación antes de proceder con el registro, retrasando las etapas de revisión, aprobación y pago, afectando la operatividad del proceso.

4.1.5. Entrevista al departamento de Legal

Tabla 8

Entrevista al jefe del departamento Legal

Entrevistado:	Jefe departamental del Área Legal.
Lugar donde se realiza la entrevista:	Empresa Agro Aéreo S.A. (MATRIZ)
Ciudad:	Quevedo, Km 10 vía Valencia
Número de entrevista:	5
Objetivo:	Conocer los procesos que desarrollan en el Departamento Legal e identificar las políticas que los regulan y orientan su gestión.
1. ¿Cuáles son los principales procesos que desarrolla el departamento Legal?	
Respuesta: 1) Gestión de contratos; 2) Lito y manejo de procesos legales; 3) Gestión de poderes y representación legal; 4) Control de documentación legal y procesos notariales. Análisis: Los procesos presentados reflejan ser esenciales para asegurar la seguridad jurídica de la empresa.	
2. ¿Los procesos del área legal que nos ha mencionado cuenta con políticas para la ejecución de las actividades comprendidos en los mismos?	
Respuesta: Sí claro, existen requerimientos que solicitamos cumplir para nosotros proceder con los procesos. Análisis: Se evidencia que previo al desarrollo de los procesos si se solicita cumplir con requerimientos.	
3. ¿Cuáles son los procedimientos y políticas institucionales establecidas para garantizar la correcta ejecución de los procesos en el área legal?	

Respuesta: Las políticas que solicitamos cumplir para proceder a la ejecución de los procesos comprenden las siguientes:

Gestión de contratos

- Toda solicitud de contrato, ya sea de un departamento o división, deberá enviarse por correo electrónico con un memorando que justifique la necesidad y cuente con la aprobación de los directivos correspondientes. Además, el documento deberá presentarse en formato físico.

Litigios y manejo de procesos legales

- Las actualizaciones sobre litigios y procesos legales deben registrarse y mantenerse actualizados.

Gestión de poderes y representación legal

- Previo a elaborar la documentación relacionada con poderes y representación legal se deberá efectuar una verificación en la plataforma de la Superintendencia de Compañías.

Control de documentación legal y procesos notariales

- Se deberá efectuar revisión de forma diaria en el portal de procesos legales, imprimir información relevante y actualizar las carpetas físicas de los procesos correspondientes.

Análisis: Se identifica requisitos y políticas para proceder al desarrollo de los procesos, sin embargo, se entiende que estos no se encuentran estandarizados. En el caso del proceso de gestión de contratos se requiere que las solicitudes deben enviarse formalmente con las aprobaciones pertinentes, sin embargo, se identifica retrasos debido a información incompleta para esto una medida de control y seguimiento sería

implementar formularios tecnificados para solicitudes de contrato evitando omisiones de datos.

4. ¿Cuál es el procedimiento que sigue el departamento legal para atender y gestionar los requerimientos de contratos dentro de la empresa?

Respuesta: El departamento o división deberá acercarse al área correspondiente para una conversación preliminar sobre la necesidad del contrato, deberá contar con un memorando en donde se encuentre la petición, el objeto y las firmas de aprobación. La solicitud formal debe enviarse a través del correo institucional, especificando los detalles del contrato que cubran las cláusulas requeridas. Además, deberán adjuntar los documentos habilitantes de las personas que participarán en la firma del contrato.

Análisis: En esta respuesta se identifica diversas políticas y requerimientos para proceder a la elaboración de contratos. Se observa que estas se encuentran orientadas al control y a que el proceso se encuentre informado a los directivos previo a la elaboración del mencionado documento.

5. ¿Quién elabora el contrato requerido y quien aprueba su estructura?

Respuesta: Lo elabora el asistente legal y lo aprueba la abogada, quien es la jefa departamental. **Análisis:** El proceso cuenta con supervisión.

6. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento legal cumplir de manera óptima con el proceso de gestión de contratos?

Respuesta: 1) No proporcionan la documentación completa; 2) Las solicitudes no especifican adecuadamente los detalles del contrato o las cláusulas requeridas, lo que retrasa el proceso de redacción y revisión.

Análisis: La información incompleta y solicitudes poco específicas generan retrasos en el cumplimiento del proceso.

7. ¿Cuál es el procedimiento que sigue el departamento legal para la redacción o revisión del contrato?

Respuesta: El departamento legal procede con la redacción del contrato posterior a la revisión de los documentos proporcionados. En caso de tratarse de una renovación o modificación, se revisan las condiciones previas y se sugieren las modificaciones necesarias.

Análisis: Entre las medidas de control interno identificadas en este proceso se menciona que la empresa si establece segregación de funciones ya que el departamento jurídico es el responsable de redactar y revisar los contratos, lo que evita que existan conflicto de interés y garantiza que los documentos sean elaborados por profesionales con conocimientos legales.

Así mismo se observa que el departamento legal antes de la redacción y proceder a que se firme el contrato realiza una revisión de los documentos proporcionados, lo que es identificado como una medida direccionada a evitar posibles errores y riesgos legales.

8. ¿Cómo se gestiona la firma y archivo del contrato?

Respuesta: Se acuerda una fecha con las personas involucradas en la firma del contrato. Posteriormente, es enviado a notaria para su legalización. Finalmente se procede a archivar el documento, asegurándose de proporcionar una copia al departamento correspondiente para gestionar los procesos de pago estipulados en el contrato.

Análisis: Se analiza que las medidas de control interno en este proceso están relacionadas con la planificación, archivo documental y comunicación de las áreas involucradas.

En el momento que se establece una fecha para la firma del contrato con las partes involucradas y se asegura su asistencia se identifica la medida de coordinación y planificación. Por otro lado, es importante destacar la actividad del archivo documental dentro de este proceso ya que garantiza su conservación y la disponibilidad en caso de auditorías futuras. Finalmente, la entrega de una copia del documento al departamento solicitante refleja excelente comunicación y la verificación del cumplimiento de los términos contractuales.

9. ¿De qué manera llevan a cabo el registro de litigios y procesos legales?

Respuesta: El registro se desarrolla en una plantilla interna del departamento.

Análisis: Metodología adoptada basada en un formato interno del departamento.

10. ¿Con que frecuencia se procede a revisar y a actualizar los documentos de representación legal?

Respuesta: Los poderes de representación por lo general se encuentran elaborados para 5 años, cuando están próximos a vencer se procede a la actualización.

Análisis: El tiempo de actualización se encuentra identificada, sin embargo, no se menciona el mecanismo de revisión, sería importante y necesario llevar un control como un registro con fechas de vencimiento y que este sea revisado cada cierto tiempo para de esta forma conocer con antelación la necesidad de la creación.

11. ¿Cuál es el procedimiento para la gestión, almacenamiento y resguardo de la documentación legal?

Respuesta: Constante revisión a los portales de información que proporcionan actualizaciones sobre procesos legales, se imprime la información y se la adjunta a la carpeta correspondiente. Se tiene designado lugares para temas de procesos legales y escrituras.

Análisis: Se identifica seguimiento constante de actualizaciones legales y organización en el archivo.	
12. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento legal cumplir de manera oportuna con el proceso “Control de documentación legal y procesos notariales”?	
Respuesta: La búsqueda de la documentación archivada, en ocasiones, dificulta la obtención inmediata de la información solicitada por la persona autorizada, o para la ejecución de otras actividades. Esto genera retrasos en nuestros procesos. Nos gustaría conocer una metodología más eficiente y ordenada para la gestión de nuestro archivo, que permita la localización ágil y precisa de la documentación, optimizando así nuestro tiempo de respuesta y mejorando la fluidez de las operaciones.	
Análisis: No se tiene acceso de información de forma inmediata, lo que retrasa la entrega de documentación a personas autorizadas. Sería importante establecer medidas como: Clasificar y organizar la documentación con una nomenclatura clara, especificando el tipo de documento, año, cliente, proceso legal; También es esencial considerar llevar un control de quien accede a los documentos permitiría mejorar la búsqueda en el archivo.	
Fecha:	10-02-20205

Nota. La tabla describió la entrevista realizada al jefe del departamento Legal de la empresa Agro Aéreo S.A, en donde se identificaron los procesos, las políticas internas que los regula y limitaciones que presentan.

4.1.4.1. Análisis de la entrevista al jefe del departamento legal

Los principales procesos que se llevan a cabo en el Departamento Legal de Agro Aéreo S.A son: Gestión de contratos, litio y manejo de procesos legales, gestión de poderes y representación legal, control de documentación legal y procesos notariales.

Estos procesos reflejan ser esenciales para asegurar la seguridad jurídica de la empresa. Cada uno cuenta con requerimientos que deben ser cumplidos previamente a su desarrollo, sin embargo, se analiza en base a las respuestas de la entrevista que dichos requerimientos no se cumplen adecuadamente, ya que no se encuentran tecnicados de manera que establezca su cumplimiento como obligatorio.

Se identifica que, en el proceso de gestión de contratos, se requiere que las solicitudes sean remitidas a través del correo institucional y cuente con las aprobaciones correspondiente. Sin embargo, se evidencia retrasos debido a la entrega de información incompleta. Como medida de control y seguimiento sería implementar formularios tecnicados para solicitudes de contrato evitando omisiones de datos.

En el proceso de gestión de poderes y representación legal, es importante contar con políticas que estén direccionadas a la actualización a tiempo de estos documentos. Sin embargo, la política interna mencionada durante la entrevista únicamente hace referencia a la necesidad de actualización, pero no especifica el procedimiento ni establece un mecanismo de seguimiento para asegurar su cumplimiento oportuno.

4.1.6. Discusión del objetivo uno

De acuerdo con Arroyo et al. (2019), en su investigación “El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías”, una administración eficiente debe basarse en la planificación organización, dirección y control. Así mismo, Calle et al. (2020), en “Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda”, Sostiene que contar con procesos definidos y documentados evita decisiones improvisadas. Por lo tanto, los hallazgos

coinciden con lo planteado por ambos autores ya que la falta de estandarización observada en Agro Aéreo S.A. Demuestran debilidades en los pilares básicos administrativos.

Asimismo, se identificó que la empresa presenta deficiencias en la planificación estratégica y en la presentación oportuna de informes, lo que genera decisiones inconsistentes. García y Sánchez (2019), en su estudio “Evaluación del Control Interno a la Gestión de Inventarios de IMPORELLANA S.A en Santo Domingo, periodo 2017”, destacan que la carencia de procesos de estandarizados limita la coordinación y afecta la competitividad. Por otro lado, Cusme et al. (2024), en la investigación titulada “Control interno como herramienta indispensable para mejorar la gestión integrada en la Empresa de transporte Seurtrans S. A., de Santo Domingo de los Tsáchilas”, señalan que anticipar y mitigar riesgos depende de Contar con procesos bien estructurados. Por ende, los resultados encontrados en Agro Aéreo S.A., se alinean con estos autores, al reflejar cómo la ausencia de planificación estratégica perjudica la eficiencia empresarial.

La falta de controles administrativos en la gestión de pagos y documentos en Agro Aéreo S.A. representa un riesgo potencial que podría derivar en incumplimientos normativos. Espinosa y Cevallos (2022), resalta en su investigación titulada “Proceso Administrativo de la Empresa familiar MODAS ROSIBEL en la ciudad de Darío Matagalpa 2018-2019.” mencionan que la efectividad en la gestión empresarial no solo depende de la ejecución de tareas, sino de la capacidad de anticipar y mitigar riesgos mediante procesos bien estructurados y sistemas de control eficientes. Betanco et al. (2020), en “Las TICS en la gestión de los procesos administrativos en los establecimientos de educación media.” con su teoría de la expectativa, resalta que, si los

empleados perciben que sus esfuerzos conducen a recompensas justas y alcanzables, su desempeño será mayor.

Capacitación con certificaciones oficiales: Según Giler y Yoza (2023), en su investigación de los Proceso administrativo y su incidencia en el fortalecimiento Institucional de la Unidad Educativa “21 de mayo”. Menciona que las organizaciones deben enfocarse en desarrollar habilidades clave dentro de su fuerza laboral para mantenerse competitivas. La formación continua y la certificación oficial en áreas específicas, como la seguridad aérea y la agricultura de precisión, ayudarían a Agro Aéreo S.A. a mantener al día a su personal, algo fundamental para una empresa que cuenta con tecnología y normativas actualizadas.

En cuanto a la gestión de Recursos Humanos, se observó que aún se utilizan documentos físicos y no hay un sistema digitalizado que permita una gestión moderna y eficiente por su parte Luna et al. (2019) en su investigación “Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial”, proponen que la tecnología en recursos humanos debe facilitar los procesos administrativos, mejorando la eficiencia y permitiendo un enfoque estratégico. La implementación de un sistema digital para la gestión de recursos humanos permitiría una evaluación más precisa y objetiva del desempeño, además de optimizar la planificación de la carrera. Según Quintero et al. (2021), en la investigación presentada “Eficacia, efectividad y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud” las tecnologías de la información y la comunicación TIC tienen un papel central en la mejora de la gestión organizacional, especialmente en relación con la recopilación y análisis de datos de los empleados.

A pesar de que el departamento contable sigue políticas bien estructuradas, la falta de integración entre los sistemas de información de las distintas áreas de la empresa, como las haciendas, limita la fluidez del proceso de registro de la nómina de contratistas. Según Huamán (2022), en “Incidencia del control interno en la gestión de cuentas por cobrar”, indica que las organizaciones que no logran integrar sus sistemas de información y no desarrollan canales efectivos de comunicación interna, Vera et al. (2024). Indica en su investigación titulada “Gestión de inventarios y su incidencia en las compras de la empresa” exhorta que el uso de herramientas digitales y la integración de la información en un sistema centralizado, como sugieren Porter y Bermeo et al. (2024), optimizaría las operaciones y permitiría una mejor coordinación interdepartamental, agilizando los procesos y reduciendo errores humanos.

García y Sánchez (2019), mencionan en su investigación “Evaluación del Control Interno a la Gestión de Inventarios” destacan en su estudio la importancia de una comunicación efectiva entre departamentos para lograr decisiones precisas, Lugo et al. (2024), en “Impacto de la seguridad social en la productividad del personal en la empresa agrícola Rancho Fresco, S.A.”, mencionan que la centralización de datos facilitaría el acceso inmediato a la información, reduciendo la posibilidad de desorganización y errores en los registros contables.

Respecto al departamento contable se sugiere capacitación tecnológica y normativa, ya que el personal no está completamente familiarizado con las herramientas digitales disponibles. En este sentido Cumbicos et al. (2023), en “La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas” la capacitación constante en nuevas tecnologías y normativas es fundamental para mantener la competitividad de

una empresa y asegurar que sus procesos se alineen con los estándares regulatorios. León et al., (2023), en su investigación sostiene que el uso adecuado de tecnologías y normativas fiscal eleva la eficiencia del área contable. Esto respalda plenamente las recomendaciones presentadas en esta investigación.

Larios y Atoche (2021), menciona en “La automatización robótica de procesos y su relación con la operatividad de los procesos contables” quien sostiene que la implementación de plazos claros y sistemas de seguimiento ayuda a prevenir retrasos y a garantizar el cumplimiento de las expectativas organizacionales. León et al., (2023), indican que los sistemas de alerta permitirían que cada área cumpla con sus responsabilidades en tiempo y forma, sin comprometer la calidad de los datos.

Realizar auditorías internas periódicas para identificar posibles debilidades en los procesos de control y hacer ajustes antes de que se conviertan en problemas mayores. Según Pilay (2015), en su investigación “Macroeconomía en la toma de decisiones gerenciales”, menciona que las auditorías internas son cruciales para detectar fallos en los controles y mejorar la calidad de la gestión organizacional. Como lo sugieren Yáñez et al. (2024). La actualización constante de los documentos de representación legal también podría optimizarse mediante un sistema automatizado que permita el seguimiento de fechas de vencimiento y la programación de actualizaciones, lo que evitaría la falta de previsión y posibles conflictos legales.

Según Huiman (2022), menciona en la investigación propuesta titulada “El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática.” la digitalización de procesos administrativos facilita la integración de la información y mejora la eficiencia operativa. Cusme et al. (2024) en “Control interno como herramienta indispensable para

mejorar la gestión integrada en la Empresa” sostiene que un sistema como este también permitiría eliminar la dependencia de documentos físicos, optimizando el tiempo de respuesta y reduciendo los errores debido a la falta de información.


Guiler y Yoza (2023). Siguiere formularios preestablecidos para garantizar precisión en las solicitudes legales. Como señala Almendariz y Proaño (2020), la automatización en la gestión de documentos legales mejora la precisión y reduce la probabilidad de olvidos o retrasos en la actualización de los mismos. En este sentido Ganchozo et al. (2024). Hace énfasis en que la formación no solo mejoraría la eficiencia en el departamento, sino que también garantizaría el cumplimiento de los estándares legales y regulatorios. Según Macías y Vélez (2022), la capacitación constante es esencial para mantener altos niveles de eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de las normativas legales.

4.2. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO EN BASE AL MODELO COSO 2013 PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVO.

4.2.1. Cuestionario de control interno en la empresa Agro Aéreo S.A.

Tabla 9

Cuestionario de control interno administrativo

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA AGRO AÉREO S.A.							
							
COMPONENTE: ENTORNO DE CONTROL							
Nº	Preguntas	Si	No	Tabulación		Evidencias/Causas	Marca
				Ponderación	Clasificación		
1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos							
1	¿Promueve la observancia del Código de Ética?	x		5	5	El comportamiento del personal en Agro Aéreo S.A., se caracteriza por estar basado en valores humanos y éticos.	
2	¿La planificación estratégica de la empresa se encuentra alineada con la misión, visión y valores organizacionales?	x		5	5	La planificación estratégica se encuentra alineada a la misión y visión de la empresa.	
3	¿La dirección promueve una cultura de responsabilidad en el cumplimiento del plan estratégico?		x	5	1	No se comunica la importancia que tiene el plan estratégico en todos los niveles.	ECD1

4	¿El departamento de Recursos Humanos implementa actividades que fomenten la cultura de integridad y valores éticos dentro de la organización?	x		5	5	Si, el departamento de Recursos Humanos implementa protocolos de denuncia y protección para reportes de irregularidades, reforzando el compromiso organizacional con la integridad y los valores éticos.	
5	¿La empresa tiene establecido mecanismos para evaluar la adhesión de los colaboradores de los departamentos Recursos Humanos, contabilidad y legal en cuanto a los principios y valores organizacionales?		x	5	1	La alta dirección apoyada del departamento de Recursos Humanos no ejecuta procedimientos de evaluación a los colaboradores de los distintos departamentos respecto al conocimiento de los principios institucionales, lo que impide verificar si el personal está plenamente consciente de la misión, visión y valores que guían la operación de la organización.	ECD1D2
6	¿La Gerencia y los departamentos Recursos Humanos, contabilidad y Legal de Agro Aéreo S.A., cuentan con	x		5	5	La gerencia cuenta con políticas en sus procesos de tal forma que ha establecido procedimientos de confidencialidad de la información	

	<p>políticas institucionales que garanticen la ética y la transparencia en el desarrollo de sus procesos?</p>				<p>y a la no discriminación. Así mismo el desarrollo de los procesos del departamento de Recursos Humanos evidencian ética y transparencia. La contratación se basa en pruebas técnicas y verificación de referencias, la desvinculación sigue criterios normativos, las vacaciones se gestionan con una matriz de control. El proceso de nómina presenta controles de verificación, registro y planificación. Los décimos sueldos se pagan de manera oportuna y los prestamos se otorgan de manera equitativa. En lo que respecta al departamento contable la ética y transparencia se evidencia en el momento en que buscan asegurar la aprobación de los directivos conllevando a que los procesos se encuentren informados y sean de carácter conocido. Por</p>	
--	---	--	--	--	---	--

						último, el departamento legal presenta políticas de imparcialidad en la gestión de contratos.	
7	¿Se realizan capacitaciones periódicas sobre ética e integridad en los procesos legales y contractuales?		X	5	3	No se realizan capacitaciones, pero internamente se mantienen reuniones en donde se hace conocer sobre el tema de los procesos, requerimientos y por supuesto ética al momento de la elaboración de los contratos.	ECD4
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce supervisión de desempeño del sistema de control interno.							
8	¿Ejercen procedimientos de supervisión de desempeño en cada uno de los procesos de los departamentos Gerencia, Recursos Humanos, Contabilidad y Legal?	x		5	3	En el departamento de contabilidad y legal si se aplican procedimientos de supervisión. Por el lado de la gerencia no efectúan supervisión en la realización de reportes para el ajuste de la planificación estratégica, y en el caso del departamento de Recursos Humanos se llevan a cabo este procedimiento excepto en los procesos de capacitación y contratación.	ECD1D2

3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de objetivos.							
9	¿Ha establecido la dirección, con la supervisión de la consecución, estructuras organizativas, líneas de reporte y niveles de autoridad y responsabilidad que aseguren el cumplimiento efectivo de los objetivos de la empresa?	x		5	5	La organización cuenta con una estructura definida, respaldada por el consejo de la administración, donde se establecen las líneas de reporte, los niveles de autoridad y las responsabilidades de cada área.	
10	¿Existe un manual donde se describan adecuadamente las funciones específicas de los integrantes de los distintos departamentos de Agro Aéreo S.A.?		X	5	1	No disponen de un manual, pero sí de un documento detallado en el que se asignan los procesos, actividades y funciones de cada integrante, pero no se encuentra actualizado con los cambios del último año respecto al aumento de puestos de trabajo, esto último se evidencia en el departamento legal.	ECD1D2D3D4
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.							
11	¿La alta dirección ha establecido políticas	x		5	4	Se cuentan con políticas alineadas con este objetivo, pero no se	

	claras para atraer, desarrollar y retener profesionales competentes alineados con los objetivos de la organización?					encuentran tecnificadas.	
12	¿Existen programas de capacitación y desarrollo respaldados por la alta dirección y que estén alineados con las metas organizacionales?	x		5	3	Proceso de formación interna se desarrolla parcialmente. Externamente se capacitan a algunos jefes de área. En el caso de los colaboradores de RRHH si reciben capacitaciones, las organizan de forma interna como departamento.	ECD1
13	¿Se llevan a cabo procedimientos de evaluación de forma periódica para determinar el rendimiento del personal?		X	5	1	No se establecen mecanismos para evaluar el rendimiento del personal.	ECD1D2D3D4
5. La organización tiene personas responsables por las responsabilidades de Control Interno en función de los objetivos.							
14	¿El directorio ajusta las presiones relacionadas con el logro de los objetivos de control interno al asignar responsabilidades?		X	5	2	Se asignan responsabilidades considerando el cumplimiento de los objetivos, pero no sobre los que se encuentran relacionados a las medidas de control interno.	ECD1

	des, desarrollar medidas de desempeño y evaluar el rendimiento?						
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGO							
6. La organización define los objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con estos objetivos.							
15	¿Se cuenta con una planificación estratégica y operativa que establezca misión, visión y objetivos a alcanzar?	x		5	5	Tiene identificado su misión y visión como planificación estratégica a cumplir.	
16	¿Existen mecanismos establecidos por la dirección para monitorear y evaluar regularmente los riesgos asociados a los procesos desarrollados en Agro Aéreo S.A.?		x	5	1	Los colaboradores de Agro Aéreo S.A. comprenden los objetivos asociados a cada proceso; Sin embargo, estos no se encuentran formalmente tecnificados, lo que limita la claridad y la identificación en la evaluación de riesgos. En particular, en el departamento de recursos humanos se identifica que los procesos de capacitación y desvinculación carecen de una definición clara de objetivos y de una planificación estructurada.	ERD2
17	¿Se han establecido políticas que	x		5	5	Sí, en el departamento de contabilidad se	

	garanticen seguridad en la presentación de reportes internos financieros?					cuenta con políticas institucionales que rigen procesos revisados y aprobados con el visto bueno de los directivos, gestión que garantiza reportes internos seguros, transparente y comunicados.	
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos de todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.							
18	¿La alta dirección realiza un análisis de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento del plan estratégico, considerando los niveles y áreas de la organización?		X	5	1	No cuenta con controles direccionados al análisis de riesgos en el cumplimiento del plan estratégico.	ERD1
19	¿Existe un procedimiento formal para evaluar y mitigar riesgos en la gestión de documentos legales?		X	5	1	No se cuenta con un procedimiento formal para enfrentar esta acción.	ERD4
8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.							
20	¿Existen controles para prevenir y gestionar los riesgos de fraude que se		X	5	1	No se han identificado controles específicos orientados a la prevención y	ERD1D2D3D4

	puedan presentar?					gestión de riesgos de fraude en los procesos desarrollados en la gerencia y los departamentos recursos humanos, contabilidad y legal.	
21	¿Se dispone de procedimientos para detectar, evaluar y analizar el riesgo de fraude que podrían surgir en los incentivos que otorga la empresa?		X	5	1	No se dispone de procedimientos formales para la detección, evaluación y análisis del riesgo de fraude en los incentivos otorgados por la empresa.	ERD1D2D3D4
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.							
22	¿Agro Aéreo S.A., cuenta con procedimientos formales en la gerencia y en los departamentos recursos humanos, contabilidad y legal para identificar, evaluar y gestionar situaciones de cambio que puedan impactar el sistema de control interno		x	5	3	En la gerencia, departamento de recursos humanos y legal no disponen de procedimientos establecidos para responder a situaciones de cambio. Por su lado en el departamento de contabilidad se ejerce procedimientos de verificación sobre las actualizaciones de normativas contables y tributarias que	ERD1D2D4

	y el desarrollo de los procesos?					podrían repercutir en situaciones de cambio.	
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL							
10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos hasta niveles aceptable para la consecución de los objetivos							
23	¿Existen políticas documentadas que regulen la presentación de reportes internos orientadas a mitigar riesgos y asegurar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de cada uno de los procesos?		X	5	1	En la gerencia existen requerimientos que se solicitan cumplir, pero no se encuentran tecnificados, de tal manera que no se plantea especificaciones como fechas de entregas de los reportes. Por el lado del departamento de Recursos Humanos dispone de políticas que establecen los procedimientos y pasos necesarios para la correcta ejecución en sus procesos, sin embargo, estas no se encuentran aún documentadas.	ACD1D2
24	¿Las actividades están distribuidas conforme a los roles y procesos específicos de cada puesto, asegurando que esta distribución contribuya a la mitigación de		X	5	3	Las actividades dentro del departamento de Recursos humanos se encuentran distribuidas conforme a los roles y procesos específicos de cada puesto, permitiendo que los integrantes conozcan sus	ACD4

	riesgos y al cumplimiento de los objetivos?					responsabilidades. Esta distribución contribuye a la mitigación de riesgos al evitar duplicidad de funciones. Así mismo en el departamento de contabilidad se encuentran distribuidas de tal forma que los integrantes del departamento como lo son el contador y sus asistentes conocen de sus responsabilidades en los procesos. En la gerencia y el área legal se identifica que la distribución de funciones no se ha completado debido a la creación de nuevos puestos de trabajo.	
25	¿Se han implementado actividades de control en cada uno de los procesos de la gerencia y en los departamentos recursos humanos, contabilidad y legal para verificar el cumplimiento de todas las etapas y		X	5	1	No se establecen actividades de control en el proceso.	ACD1D2D3D4

	mitigar riesgos que puedan afectar su operatividad?						
26	¿El departamento legal revisa los contratos antes de su firma para asegurar su conformidad con la normativa vigente?	X		5	5	Sí se lleva a cabo este proceso de revisión, es uno de los requerimientos en la elaboración de contratos.	
11.La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.							
27	¿Se dispone de herramientas tecnológicas para registrar y hacer seguimiento a las solicitudes de gerencia?		X	5	3	Se cuenta con equipos tecnológicos, pero no se tiene identificada una herramienta tecnológica que permita cumplir con este proceso. Actualmente se lo registra en la agenda manual.	ACD1
28	¿Se automatizan los procesos relacionados con la fuente de información, con el fin de asegurar la precisión y eficiencia en la recopilación y procesamiento de datos en la toma de decisiones?	X		5	3	La automatización se implementa en la mayoría de los procesos; sin embargo, el registro de nómina de contratistas aún se gestiona mediante recepción de información en formato físico, en lugar de a través del sistema.	ACD3

29	¿Se asigna responsabilidades claras para la gestión y supervisión de los controles tecnológicos dentro de la organización?	X		5	5	Se realizan supervisiones de los controles tecnológicos.	
12. La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción.							
30	¿Los procesos administrativos desarrollados por la gerencia y los departamentos recursos humanos, contabilidad y legal cuentan con políticas documentadas que establezca claramente lo que se espera en cada uno de ellos y contribuyan a una operatividad eficiente?		x	5	1	Los procesos cuentan con políticas direccionada a completar los procedimientos, pero estas no se encuentran documentadas y tampoco especifica que se espera en cada uno del proceso.	ACD1D2D3D 4
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno.							
31	¿Se tiene identificado que datos necesita recopilar y analizar para garantizar un buen control interno?	X		5	5	Se tiene identificada la información que en la toma de decisiones se debe analizar.	

14. ¿La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno?

32	¿La alta dirección asegura que la información relacionada con el control interno es generada, obtenida, utilizada y comunicada dentro de la organización?		X	5	2	Existe un proceso de comunicación dentro de la organización, pero esta carece de un enfoque en el control interno. Las comunicaciones existentes suelen ser generales y se centran en áreas operativas, sin incluir información sobre políticas de control interno. En el departamento legal una manera de contar con una medida de control interno en la liquidación de contratos es la comunicación oportuna con el departamento de contabilidad sin embargo no ocurre constantemente.	ICD3D4
33	¿La gerencia y los departamentos recursos humanos, contabilidad y legal comunica de forma oportuna las políticas que regulan sus procesos?		x	5	1	La forma de comunicación es verbal.	ICD1D2D3D4

34	¿Se evidencia que los mecanismos utilizados para la difusión de políticas contribuyen a su cumplimiento y al adecuado funcionamiento del control interno?		x	5	1	No se evidencia el cumplimiento de las políticas internas debido a que la forma verbal de comunicarlas no asegura su aplicación efectiva. La gerencia, recursos humanos, contabilidad y legal presentan retrasos, lo que refleja una débil comunicación y carencia de tecnificación de las políticas.	ICD1D2D3D4
15. Se comunica a terceros con respecto a asuntos que afectan a terceros con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno.							
35	¿Se notifica de forma oportuna a terceros los cambios en políticas y procedimientos que puedan afectar sus operaciones con la empresa?		x	5	1	Las comunicaciones se realizan cuando el proceso se encuentra en pausa debido al cumplimiento de una política interna	ICD1D3
36	¿Existe mecanismos para notificar a las partes interesadas sobre la gestión de contratos y litigios?	X		5	5	Si, se ha identificado adecuada comunicación entre el departamento legal y la parte externa.	

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

16. Se selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas independientes para determinar si los sistemas del control interno están presentes y en funcionamiento

37	¿Se llevan a cabo evaluaciones periódicas para constatar que los componentes de control interno se encuentran actuando en cada uno de los procesos?		x	5	1	No se realizan evaluaciones periódicas.	ASD1D2D3D4
-----------	---	--	---	---	---	---	-------------------

17. Evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acción correctiva, incluida la alta gerencia y el directorio si correspondiese.

38	¿Se llevan a cabo comunicacion es sobre las deficiencias de control interno identificadas a los directivos encargado de implementar medidas correctivas?	X		5	5	Si se comunica a los directivos sobre deficiencias identificadas.	
-----------	--	---	--	---	---	---	--

TOTAL

190

105

Nota. La tabla describió el cuestionario de control interno administrativo conforme al modelo COSO 2013, realizado a la Gerencia y a los departamentos Recursos Humanos, Contabilidad y Legal de la empresa Agro Aéreo S.A.

4.2.2. Determinación del nivel de confianza y riesgo conforme a los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno administrativo realizado a la empresa Agro Aéreo S.A.

Tabla 10

Determinación del nivel de confianza y riesgo de control interno

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA AGRO AÉREO S.A.		
Nivel de confianza:		
$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}} * 100$		
$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{105}{190} * 100$		
$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 55,26\%$		
Calificación de riesgo:		
$\text{RIESGO DE CONTROL} = 100 - \text{NC}$		
$\text{RIESGO DE CONTROL} = 100 - 55,26 = 44,74\%$		
PARÁMETROS PARA MEDIR EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA		
PORCENTAJES	RIESGO	CONFIANZA
15%-50%	Alto	Bajo
51%-75%	Moderado	Moderado
76%-95%	Bajo	Alto
<p>Análisis: Los resultados de la evaluación del control interno, conforme al modelo COSO 2013 dirigido a la gerencia y a los departamentos recursos humanos, contabilidad y legal de la matriz central de la empresa Agro Aéreo S.A., muestra un nivel de confianza del 55,26%, clasificado como moderado. Este resultado refleja oportunidades de fortalecimiento y mejoras en los controles de los procesos administrativos. Respecto al nivel de riesgo del 44,74% obtenido se identifica la necesidad de fortalecer los mecanismos de formalización de procesos y documentación de políticas.</p>		

Nota. La tabla describió los resultados sobre el nivel de confianza y riesgo, derivados de la evaluación del sistema de control interno conforme la metodología COSO 2013.

4.2.3. Análisis de la evaluación de control interno administrativo a los procesos de la gerencia y los departamentos recursos humanos, contabilidad y legal.

4.2.3.1. Entorno de control

El componente entorno de control demuestra debilidades que afecta su eficiente cumplimiento en los procesos administrativos de la matriz central de la empresa Agro Aéreo S.A., reflejándose en una deficiente comprensión del desarrollo del plan estratégico, careciendo de políticas específicas y tecnificadas que guíen su formulación, revisión y ejecución.

En relación con la adhesión de principios y valores organizacionales, se constata que la gerencia apoyada del departamento de recursos humanos, no realiza evaluaciones que permitan verificar si los colaboradores comprenden e integran la misión, visión y valores en el desarrollo de sus procesos. En la misma línea, se identificó en la evaluación que no se realizan capacitaciones sobre ética y de su importancia de considerarla al momento de ejecutar los procesos.

Se identificó que los procedimientos de supervisión de desempeño de los colaboradores en el desarrollo de sus procesos se aplican de forma parcial. Específicamente se observó deficiencias en la supervisión de la presentación de reportes internos de la planificación estratégica, responsabilidad de la gerencia. Asimismo, se detectó una supervisión incompleta del desempeño del departamento de Recursos Humanos en los procesos de capacitación y contratación.

En relación con el orden y la descripción clara de funciones y responsabilidades, se constató que no se dispone de un manual que las especifique, pero si cuentan con documentos denominados como perfiles de puestos, mismos que se encuentran desactualizados debido a la creación de nuevos cargos, esto genera duplicidad de tareas.

4.2.3.2. Evaluación de riesgos

El segundo componente del modelo COSO 2013 corresponde a la evaluación de riesgos. En lo que respecta a los mecanismos existentes para identificar, monitorear y evaluar los riesgos asociados a los procesos, se conoció que, si bien los colaboradores de Agro Aéreo S.A. poseen un entendimiento general sobre los objetivos asociados a cada proceso, estos no han sido formalmente tecnificados. Esta situación limita la claridad y la identificación en la evaluación de riesgos. Particularmente, en el departamento de Recursos Humanos se identifica que los procesos relacionados con la capacitación y la contratación del personal carecen de una definición clara de objetivos y de una planificación estructurada.

De igual manera, se identifica que la alta dirección no cuenta con controles específicos orientados al análisis de riesgos en el cumplimiento del plan estratégico. La empresa carece de un procedimiento formal para evaluarlos y mitigarlos, lo cual limita la capacidad de anticiparse y responder ante posibles desviaciones. Además, no se han implementado controles orientados a la prevención y gestión de riesgos de fraude en los procesos que se desarrollan en la gerencia, así como en los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad y Legal. Específicamente, se observó que no se dispone de procedimientos formales para la detección, evaluación y análisis del riesgo de fraude asociados a los incentivos otorgados por la empresa.

Se ha identificado que los departamentos de la empresa no cuentan con procedimientos establecidos para gestionar adecuadamente los cambios que puedan afectar los procesos administrativos. Esta carencia incrementa la vulnerabilidad frente a eventos imprevistos e impide una respuesta oportuna ante modificaciones en normativas.

4.2.3.3. Actividades de control

Los procesos que desarrolla la gerencia y los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad y Legal cuentan con políticas orientadas al cumplimiento de las actividades y de los objetivos institucionales. Pero se identifica prolongaciones de los procesos debido a factores relacionados con la estandarización de estas políticas. En lo que respecta a políticas que regulen la presentación de reportes internos las políticas no son claras y no se plantea en estas especificaciones como fechas de entrega.

Las actividades dentro del departamento de Recursos humanos se encuentran distribuidas conforme a los roles y procesos específicos de cada puesto, permitiendo que los integrantes conozcan sus responsabilidades. Esta distribución contribuye a la mitigación de riesgos al evitar duplicidad de funciones. Así mismo en el departamento de contabilidad se encuentran distribuidas de tal forma que los integrantes del departamento como lo son el contador y sus asistentes conocen de sus responsabilidades en los procesos. En la gerencia y el área legal se identifica que la distribución de funciones no se ha completado debido a la creación de nuevos puestos de trabajo

No se evidencia resultados positivos en el cumplimiento de las políticas institucionales. En particular, el departamento de contabilidad presenta incumplimientos en la recepción de facturas remitidas por otros departamentos, lo cual afecta la eficiencia del proceso contable. Asimismo, se detecta que, en el registro de nómina de contratista, los responsables de la entrega de información no acatan la política de presentación, generando retrasos. Por su parte, en el departamento legal no es aplicada la política que indica los requerimientos para proceder a la elaboración de contratos. La gerencia, por otro lado, presenta retrasos debido a que los departamentos no cumple con la entrega

oportunas de reportes. Finalmente, en el departamento de Recursos Humanos no es cumplida la política relacionada al proceso de contratación.

En relación a la implementación de tecnología se identifica que en la gerencia se cuenta con equipos tecnológicos, pero no se tiene identificada una herramienta tecnológica que permita cumplir con el proceso de solicitudes de gerencia, este se realiza de forma manual y resulta en no contar con una respuesta ante riesgos de retrasos y de incumplimiento que se puedan presentar.

La automatización se implementa en la mayoría de los procesos; sin embargo, el registro de nómina de contratistas aún se gestiona mediante recepción de información en formato físico, en lugar de a través del sistema. Esto genera prolongaciones, desorden documental y un mayor riesgo de incumplimiento en el proceso. Los procesos cuentan con políticas direccionada a completar los procedimientos, pero estas no se encuentran documentadas y tampoco especifica que se espera en cada uno del proceso.

4.2.3.4. Información y comunicación

Existe un proceso de comunicación dentro de la organización, pero esta carece de un enfoque en el control interno. Las comunicaciones existentes suelen ser generales y se centran en áreas operativas, sin incluir información sobre políticas de control interno. En el departamento legal una manera de contar con una medida de control interno en la liquidación de contratos es la comunicación oportuna con el departamento de contabilidad sin embargo no ocurre constantemente.

No se evidencia el cumplimiento de las políticas internas debido a que la forma verbal de comunicarlas no asegura su aplicación efectiva. La gerencia, recursos humanos, contabilidad y legal presentan retrasos, lo que refleja una débil comunicación y carencia

de tecnificación de las políticas. Las comunicaciones se realizan cuando el proceso se encuentra en pausa debido a la intención de acatamiento de una política interna.

4.2.3.5. Actividades de supervisión

En el componente actividades de supervisión se identificó deficiencia ante la falta de evaluaciones periódicas destinadas a verificar el adecuado funcionamiento de los componentes del control interno en todos los procesos. Sin embargo, las debilidades detectadas de forma espontánea si se comunican a los directivos responsables de corregirlas.

4.2.4. Discusión del objetivo dos

La evaluación del sistema de control interno bajo el enfoque del modelo COSO 2013 permitió analizar de manera integral cinco componentes fundamentales: Entorno de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión. COSO (2013) señala que el compromiso de la alta dirección con los valores éticos es crucial para establecer una cultura organizacional sólida. Según Espinoza y López (2024), mencionan en su investigación propuesta “El control interno y su incidencia en la gestión operativa.” que cuando los líderes promueven la ética y la integridad, esto fomenta un ambiente de confianza que reduce los riesgos organizacionales. En el mismo sentido los autores Giler y Yoza (2023), en su investigación “Proceso administrativo y su incidencia en el fortalecimiento institucional” refuerzan la importancia de la alineación estratégica con los valores éticos, observando que una dirección ética refuerza la misión y visión de la organización.

Ganchozo et al. (2024) mencionan en “Control interno y su incidencia en la gestión de inventarios de la empresa” coinciden en que la planificación estratégica debe ser coherente con la misión, visión y valores para garantizar el éxito organizacional.

Goytortúa et al. (2023), en su Balanced Scorecard también destacan que la alineación estratégica es fundamental para la implementación de controles internos efectivos, pues permite una medición clara del rendimiento. León et al. (2023) en “Control Interno para la mejora de la rentabilidad empresarial” enfatizan que una organización que no comunica adecuadamente los objetivos estratégicos tiene menos probabilidades de tener éxito en la implementación de sus controles internos. Mendoza et al. (2021) indican en la investigación titulada “El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público.” también agrega que las empresas deben asegurarse de que los valores estratégicos no solo estén alineados, sino también integrados en las políticas y procedimientos.

La evaluación de riesgos Según COSO (2013), una definición clara de objetivos es el primer paso para una adecuada evaluación de riesgos. Giler y Yoza (2023) en “Proceso administrativo y su incidencia en el fortalecimiento institucional”, resaltan que la falta de claridad puede resultar en la incapacidad para identificar los riesgos adecuados, lo que deja a la organización vulnerable a amenazas. Luna et al. (2019) mencionan en “Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y la eficacia empresarial.” argumentan que una comunicación efectiva de los objetivos es esencial para garantizar que todos los empleados comprendan y gestionen los riesgos asociados. Quintero et al. (2021) sugieren en “Eficacia, efectividad y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud.” que las organizaciones deben identificar y clasificar los riesgos asociados a sus objetivos de forma regular para mitigar su impacto.

Análisis de riesgos según COSO (2013) también destaca que los riesgos deben ser analizados a fondo para que las organizaciones puedan definir cómo mitigarlos. Mera y Veliz, (2023) sugieren en su investigación “Procesos de innovación y su incidencia en la

sostenibilidad microempresarial”, que este análisis debe realizarse con una perspectiva integral de todos los niveles de la organización. Ramos (2020) observa que las empresas que no evalúan adecuadamente sus riesgos pueden enfrentarse a pérdidas significativas en sus operaciones. Arroyo et al. (2019) notifican en “El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías” que un análisis de riesgos efectivo involucra tanto factores internos como externos, y debe ser parte integral de la toma de decisiones estratégicas. Calle et al. (2020) advierten que una organización que no tiene una estrategia clara de mitigación de riesgos puede enfrentar impactos negativos de manera inesperada.

Las actividades de control COSO (2013) explica que las actividades de control son fundamentales para reducir los riesgos dentro de una organización. Mayorga y LLagua (2018) añaden que las actividades de control deben ser proporcionadas en función del tamaño y la complejidad de la organización, asegurando que las políticas de control interno sean aplicadas en todos los niveles. Hernández (2017) destaca que el uso adecuado de la tecnología y herramientas de información es clave para implementar controles eficaces.

La utilización de información en COSO (2013) que la correcta generación, obtención y utilización de la información es crucial para el funcionamiento efectivo del control interno. Mayorga y LLagua (2018) en “La evaluación del sistema del control interno como soporte estratégico en la gestión de objetivos” argumentan que la información debe ser oportuna y precisa para permitir que los controles internos respondan adecuadamente a las amenazas. González et al. (2019) sugieren que la información debe ser compartida en todos los niveles de la organización para garantizar que las políticas de control interno sean conocidas y seguidas. Sovero (2024) enfatizan la importancia de la comunicación continua sobre las políticas de control interno a todos los

niveles jerárquicos para evitar errores en la ejecución de los procesos. Según Yànez et al. (2024) dicha investigación guarda concordancia con lo encontrado a lo largo del control interno, las deficiencias en la comunicación pueden llevar a malentendidos y fallos en el control interno.

Actividades de supervisión en cuanto a los controles internos. Los autores Rogel et al. (2024) explican que la Gestión de distribución y su incidencia en los costos de transporte de la empresa las evaluaciones periódicas e independientes permiten detectar deficiencias antes de que se conviertan en problemas significativos. Mogro et al. (2023) argumentan que la supervisión efectiva no solo se trata de evaluar los controles internos, sino también de aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. Barzaga et al. (2019) afirman que la supervisión debe incluir la retroalimentación de las áreas operativas para asegurarse de que las medidas correctivas sean implementadas correctamente. Según García y Sánchez (2019) las evaluaciones de supervisión deben ser estructuradas y formar parte de un ciclo continuo de mejora.

El nivel de confianza del 53.68% y un nivel de riesgo del 46.32%. Esto se traduce en que los controles implementados en esta área son confiables. Sin embargo, existe un nivel de riesgo significativo que podría perjudicar el buen funcionamiento. Que el nivel de confianza sea inferior al 75% significa que el sistema de control interno necesita de mejoras. El porcentaje del riesgo muestra que las probabilidades de ocurrencia no se encuentran totalmente controladas, lo que crea un nivel de debilidad significativa. Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas que han señalado que la falta de un control interno estructurado en la gestión del talento humano puede generar ineficiencias organizacionales y afectar el desempeño laboral (Acosta, Pujos, Murillo, Acosta, & Aulla, 2024).

En la investigación realizada por Gómez et al. (2021), titulada "Procesos de control interno basado en COSO II en una empresa operadora de viajes", se evidencio que la Gerencia General no demostraba un compromiso total con los procesos administrativos, y que los controles existentes eran mínimos y de carácter empírico. Esta situación derivó en un nivel de confianza de 54,90% y un riesgo de control del 45,10%. De forma similar en la presente investigación se obtuvo un nivel de confianza del 53,68% y un riesgo de 46,32%, representando un nivel moderado e indicando que, aunque existen mecanismo de control, estos aún presentan limitaciones que podría afectar la operatividad de los procesos.

En consecuencia, ambas investigaciones coinciden que los controles implementados son funcionales, pero no mitigan el riesgo de forma completa y efectiva, ya que un nivel de confianza por debajo del 75% revela la necesidad de fortalecer el sistema de control interno.


4.3. INFORME DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA GERENCIA Y LOS DEPARTAMENTOS RECURSOS HUMANOS, CONTABILIDAD Y LEGAL DE LA EMPRESA AGRO AÉREO S.A., AÑO 2023.





QUEVEDO – 2025


MATRIZ CENTRAL AGRO AÉREO S.A.


Procesos administrativos en la Gerencia y los departamentos Recursos Humanos, Contabilidad y Legal.


	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001-AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	1/14
		REF:	ICA
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
OBJETIVO:			
<p>Evaluar la incidencia del control interno administrativo en la operatividad de los procesos de la empresa Agro Aéreo S.A., año 2023.</p>			
ALCANCE:			
<p>La evaluación del control interno se desarrolló conforme el modelo COSO 2013, publicado por The Committee of Sponsoring Organizations of treadway Commission, considerando sus cinco componentes: Entorno de Control, Evaluación de Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Actividades de Supervisión. El alcance comprendió las dependencias administrativas ubicadas en la matriz central de la empresa Agro Aéreo S.A., correspondientes a la Gerencia y a los departamentos Recursos Humanos, Contabilidad y Legal.</p>			
ANTECEDENTES:			
<p>En 1992, The Committee of Sponsoring Organizations of treadway Commission (COSO) publicó Marco Integrado de Control Interno. Este marco original ha obtenido una gran aceptación y fue ampliamente utilizado por todo el mundo. Así mismo, es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad.</p> <p>En mayo del 2013, COSO, publicó una versión actualizada de control interno, modelo que permite a las organizaciones desarrollar y mantener de una manera eficiente y efectiva un sistema de control interno, direccionado al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la adaptación a cambios en el entorno operativo y de negocio.</p>			


	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001-AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	2/14
		REF:	ICA
<p>Esta versión revisó y fortaleció los principios de control interno establecidos en la versión original, reestructurando el marco original a partir de 17 principios esenciales, distribuidos en cinco componentes interrelacionados, con el propósito de mejorar su aplicabilidad en diferentes tipos de organizaciones, reforzando su alineación con los avances tecnológicos y las nuevas exigencias regulatorias.</p> <p>La evaluación de control interno en Agro Aéreo S.A., se llevó a cabo ante las prolongaciones identificadas en sus procesos administrativos. Con el propósito de identificar las debilidades operativas, las políticas internas que los regulan y los controles implementados, se evaluó el control interno de los departamentos administrativos de la oficina matriz de Agro Aéreo S.A.</p>			
1. ENTORNO DE CONTROL			
<p>1.1. Gerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se evidencia una cultura de responsabilidad en el proceso de elaboración, revisión y análisis de plan estratégico, debido a que no se comunica la importancia del documento en mención para el cumplimiento de los objetivos institucionales. • La alta dirección, con el apoyo del departamento de Recursos Humanos, no ejecuta procedimientos efectivos para evaluar el nivel de conocimiento del personal sobre los principios institucionales, lo que impide verificar si el personal está plenamente consciente de la misión, visión y valores que guían la operación de la organización. • No se observó procedimientos formales a través de una política tecnificada de supervisión de desempeño del personal de los departamentos responsables de la realización de reportes internos destinados al ajuste de la planificación estratégica, dificultando el desarrollo del proceso, generando retrasos en la toma de decisiones, así como en la ejecución de acciones correctivas. 			


	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001-AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	3/14
		REF:	ICA
<ul style="list-style-type: none"> • No dispone de un manual formal que describa con claridad las funciones específicas de los integrantes del departamento de Gerencia. Aunque existe un documento que asigna actividades por cada integrante, este no ha sido actualizado conforme a los cambios ocurridos en el último año. • La gerencia no respalda procesos de forma integral procesos de capacitación alineados a las metas organizacionales para todo el personal de la empresa. Esta actividad únicamente se realiza parcialmente y de forma externa, es decir solo algunos jefes de áreas acceden a capacitaciones, sin una directriz institucional que asegure su cobertura total, no obstante, se está empezando incluir un rubro de este proceso en el presupuesto. • No se establecen procedimientos de evaluación periódica para evaluar el rendimiento del personal. • En el área de gerencia no se han definido mecanismos sistemáticos para valorar periódicamente el desempeño del equipo de trabajo, lo cual impide conocer de manera objetiva las limitaciones que tiene cada colaborador al momento de cumplir con los procesos a su cargo. • El directorio ajusta las presiones relacionadas con el logro de los objetivos, pero no sobre los relacionados a las medidas de control interno. <p>1.2.Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Recursos Humanos, pese al respaldo de la alta dirección, no ha desarrollado ni aplicado procedimientos para valorar el grado de conocimiento del personal en relación con los principios institucionales. 			


	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001-AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	4/14
		REF:	ICA
<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Recursos Humanos carece de un manual estructurado que defina detalladamente las funciones específicas de sus integrantes. Si bien dispone de un documento en donde se detallan los procesos, actividades y funciones por cargo, este no ha sido revisado, ni ajustado en relación con las modificaciones ocurridas durante el último año, como el incremento de puestos de trabajo. • No dispone de procedimientos formales establecidos para la evaluación periódica del rendimiento del personal, lo que limita la identificación de debilidades individuales que se encuentren afectando el cumplimiento de los procesos asignados. <p>1.3.Contabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Contabilidad no cuenta con un manual actualizado que documente formalmente las funciones específicas del personal contable. Existe un documento de apoyo denominado perfil de puesto en donde se describen actividades, procesos y responsabilidades, sin embargo, no contempla los cambios producidos en el año 2023 respecto a la ampliación de la estructura operativa del departamento. <p>1.4.Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el departamento legal no se evidencia la ejecución de procedimiento formales y periódicos de capacitación orientados la ética e integridad en los procesos legales y contractuales. No obstante, de forma interna se realizan reuniones informativas en las que se abordan temas relacionados con los procesos, requerimientos y principios éticos aplicables durante la elaboración de contratos. 			


	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001-AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	5/14
		REF:	ICA
<ul style="list-style-type: none"> El departamento Legal no dispone de un manual específico que defina las funciones detalladas del personal que lo conforman. Aunque existe un documento que describe las actividades asignadas por puesto, este no refleja los cambios ocurridos durante el año 2023, en el cual se incorporó un nuevo rol dentro del equipo, evidenciando la falta de actualización de dicho instrumento. El departamento legal no establece mecanismos para evaluar el rendimiento del personal. 			
2. EVALUACIÓN DE RIESGO			
2.1. Gerencia <ul style="list-style-type: none"> La alta dirección no realiza un análisis de los riesgos que se presentan en el desarrollo, revisión y análisis del plan estratégico, de tal forma que no cuenta con controles direccionados a mitigar riesgos en el cumplimiento del plan estratégico. La empresa no cuenta con controles orientados a la prevención riesgos de fraude en los procesos internos. En específico no dispone de procedimientos formales para la detección, evaluación y análisis del riesgo de fraude en los incentivos otorgados. 			
2.2. Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> No se ejercen procedimientos de supervisión en los procesos de capacitación y contratación. En el proceso de capacitación no se realiza seguimiento que permita establecer que, si lo compartido en la formación genera resultados positivos, y en el caso del proceso de contratación no se tiene definida una política de control que supervise de forma frecuente la cantidad de personas contratadas en las distintas haciendas. 			

	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001-AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	6/14
		REF:	ICA
<ul style="list-style-type: none"> El departamento de Recursos Humanos no ejecuta procedimientos asociados a la administración de incentivos y no dispone de una política que indique que todo trámite relacionado a este requerimiento debe ser revisado y analizado del área. <p>2.3.Contabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Se constató que los incentivos deben ser autorizados por diferentes niveles de autoridad, incluyendo directivos y personal del área contable, sin embargo, a pesar de las distintas aprobaciones, el procedimiento presenta debilidades que evidencian la necesidad de fortalecer los controles establecidos. Además, no se dispone de una política referente a revisiones contables periódicas direccionadas al análisis de la cuenta incentivos otorgados. <p>2.4.Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> El departamento legal no lleva a cabo una evaluación de los riesgos que se presentan en el proceso denominado gestión de documentos legales, por lo que no cuenta con controles direccionados a mitigar riesgos generando el retraso en la tramitación de procesos legales. <p>Se evidenció que el departamento legal no es considerado en la revisión de los incentivos de la empresa, lo que representa una omisión de controles.</p>			
3. ACTIVIDADES DE CONTROL			
<p>3.1.Gerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> Se constató que la gerencia no cuenta con políticas documentadas que regulen la elaboración y presentación de reportes internos orientadas a dar respuestas a los riesgos identificados. Existen requerimientos que se solicitan cumplir, pero no se encuentran tecnificados. En el caso de los reportes del plan estratégico, 			

	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001-AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	7/14
		REF:	ICIA
<p>las políticas no se encuentran claramente definidas, lo que genera confusión entre función y directrices. Asimismo, los requerimientos existentes carecen de parámetros como fecha de entrega y lineamientos estandarizados, lo que ocasiona retrasos y dificulta el cumplimiento oportuno del proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido actividades de control en cada uno de los procesos de la gerencia para verificar el cumplimiento de todas las etapas y mitigar riesgos que puedan afectar su operatividad. En el proceso gestión de facturas, no se aplican controles que aseguren el envío del documento al departamento contable dentro del plazo máximo de tres días, conforme a la política interna alineada al art. 50 de la Ley de Régimen Tributario Interno., no se establece actividades de control para que este retraso no ocurra. • Se identificó que no se desarrollan actividades de control orientadas al uso de la tecnología para apoyar a la consecución de los objetivos. En la gerencia, aunque la asistente dispone de equipos tecnológicos, no se ha definido ni implementado una herramienta digital específica que facilite el registro de las solicitudes de gerencia, pues se lo realiza de forma manual. <p>3.2.Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Recursos Humanos dispone de procedimientos y pasos necesarios para la correcta ejecución en sus procesos internos, sin embargo, no se encuentran aún documentados. • El área de Recursos Humanos no cuenta con actividades de control en sus procesos, lo que genera retrasos y limita su operatividad. En el proceso de contratación del personal la política compartida busca garantizar un proceso formal al contratar previniendo incumplimiento con normas legales y riesgos 			

	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001-AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	8/14
		REF:	ICIA
<p>laborales, sin embargo, no se detalla un mecanismo de control para asegurar su aplicación, lo que ha derivado en retrasos en el registro de ingreso del personal y en el procesamiento de su remuneración.</p> <p>3.3.Contabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Se constató que en el departamento de contabilidad no se han establecido actividades de control suficientes dentro de sus procesos contables, es así que no existen políticas tecnificadas que eviten retrasos identificados en el registro contable. Esta deficiencia se evidencia en el ingreso tardío de facturas, debido a la solicitud de pago y por parte de otros departamentos, y en la contabilización de la nómina de contratistas, ante la falta de controles que estandaricen la entrega de información. El proceso registro de nómina de contratistas carece de automatización en su fase inicial, ya que la información continúa siendo recibida en formato físico en lugar de gestionarse a través del sistema institucional. <p>3.4.Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> Se identificó que las actividades no se encuentran distribuidas conforme a los roles y procesos específicos asignados a cada puesto de trabajo. En el área legal se evidenció que la distribución de funciones no se ha sido actualizada tras la incorporación de nuevos puestos de trabajo. <p>Se observó que el departamento legal no cuenta con actividades de control definidas en sus procesos, lo que impide verificar el cumplimiento de todas las etapas y mitigar riesgos que afecta su operatividad. Esta dependencia carece de</p>			

	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001-AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	9/14
		REF:	ICIA
<p>políticas documentadas que respondan a riesgos de retrasos e incumplimientos en la gestión de contratos, originados por la falta de información para desarrollarlo y finiquitarlo. Se identificó también demoras en la localización de documentación archivada, lo que afecta la entrega a las personas autorizadas.</p>			
4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
4.1. Gerencia <ul style="list-style-type: none"> • Se ha identificado la existencia de procesos de comunicación interna, sin embargo, estos carecen de un enfoque orientado al fortalecimiento del sistema del control interno. Las comunicaciones existentes suelen ser generales y se centran en áreas operativas, sin incluir información sobre políticas de control interno. • Las políticas relacionadas con el proceso de la planificación estratégica no se encuentran tecnificadas ni documentadas, su comunicación se realiza de manera verbal, lo cual limita la formalidad y desarrollo del proceso. • Las comunicaciones relacionadas con políticas internas se comunican una vez que el proceso ya se encuentra en pausa debido al incumplimiento de una política interna. En el caso de la gestión de facturas, la notificación al proveedor sobre una política interna ocurre cuando el trámite ya está en curso, lo que genera retrasos y afecta la eficiencia del proceso. 			

	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001-AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	10/14
		REF:	ICIA

4.2. Recursos Humanos


- La comunicación relacionada con las políticas del proceso de contratación del personal se realiza de forma verbal, lo que ha generado incumplimientos y limita la adecuada ejecución y seguimiento del proceso.


4.3. Contabilidad

- Se evidenció una comunicación deficiente desde el departamento contable hacia otras dependencias, al no contar con políticas que orienten sobre la entrega de información requerida para procesos interdepartamentales, como en la liquidación de contratos del área legal.
- La comunicación sobre el proceso nómina de contratistas es transmitida de forma verbal, sin políticas documentadas que oriente la ejecución del proceso.

4.4. Legal


- Se identificó falta de comunicación oportuna del departamento legal hacia contabilidad en el proceso de liquidación de contratos con modalidad de pago por avance o contra entrega, lo que dificulta el registro contable oportuno y adecuado.
- Las políticas que regulan los requerimientos del proceso gestión de contratos son comunicadas verbalmente, lo cual dificulta su aplicación estandarizada y el funcionamiento del control interno.


	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001- AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	11/14
		REF:	ICIA
5. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN.			
<p>Se evidenció que la gerencia y los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad y Legal no ejecutan evaluaciones periódicas orientadas a verificar la operatividad y aplicación de los componentes del control interno en cada uno de los procesos.</p>			
CONCLUSIONES			
<p>El cumplimiento de los objetivos depende del análisis y revisión del plan estratégico y que esto se cumpla contribuye a un entorno de control comprometido con una cultura de responsabilidad, sin embargo, se evidenció debilidad en la comunicación sobre su ejecución. Esta situación refleja deficiencias en los componentes evaluación de riesgos y actividades de control, debido a la carencia de mecanismos de análisis de riesgos, lo que impide establecer controles orientados a mitigarlos. Además, la ausencia de procedimientos estandarizados genera confusión entre funciones y directrices, y la falta de políticas tecnicadas ocasiona retrasos en este proceso por no definir aspectos claves como fechas límite de entrega.</p> <p>El departamento de Recursos Humanos carece de procedimientos para valorar el conocimiento de los principios institucionales y de mecanismos formales para evaluar el desempeño periódicamente, lo cual limita la detección de debilidades en los procesos asignados. Adicionalmente, se identificó que no cuenta de una metodología enfocada al análisis de riesgos en los procesos de capacitación y contratación. De modo</p>			

	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001- AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	12/14
		REF:	ICIA

que no se verifica la eficacia de formación ni se confirma que el número de personas trabajando en las haciendas de la empresa coincida con la que se encuentra contratada. Asimismo, los documentos denominados perfiles de puestos no reflejan el incremento de roles. En conclusión, esta combinación de políticas verbalmente comunicadas y carencia de políticas tecnificadas incide en la operatividad de los procesos.

En función de las deficiencias identificadas en el departamento contable, la falta de automatización y de políticas estandarizadas ha provocado demoras tanto en la gestión de nómina de contratistas como en el registro de facturas, dado que los requerimientos se solicitan de forma verbal si un soporte tecnificado. Aunque existen perfiles de puesto que definen actividades y responsabilidades, estos no reflejan las modificaciones en la estructura surgida tras la ampliación del personal en el año 2023. La comunicación entre los departamentos Legal y Contabilidad limita el desarrollo eficiente del proceso liquidación de contratos, pues no se identifica un procedimiento formal ni un canal definido que permita a Legal informar a contabilidad sobre los términos acordados ni a contabilidad notificar a legal los desembolsos realizados conforme a dichos acuerdos.

	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001-AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	13/14
		REF:	ICIA
RECOMENDACIONES			
<p>Se sugiere considerar la revisión y análisis del plan estratégico de forma anual, con el fin de fortalecer la gestión institucional, a tal efecto, se recomienda tecnificar los requerimientos mediante políticas internas que contemplen plazos definidos tanto para su ejecución como para la entrega de la información. Así mismo, cabe sugerir incluir el uso de un formato estandarizado previamente aprobado que permita registrar los resultados obtenidos y el cumplimiento de metas, bajo la supervisión de los jefes departamentales. También podría considerarse la realización de capacitaciones dirigidas al personal responsable, enfocadas en la correcta elaboración de reportes.</p> <p>Estandarizar los procedimientos del departamento de Recursos Humanos en conjunto con políticas internas que establezcan evaluaciones periódicas de desempeño con indicadores definidos y responsables designados, incorporando además la mediación de resultados de las capacitaciones. En cuanto a la desactualización en los perfiles de puestos se sugiere tomar esta información para realizar un manual de funciones que detalle los requisitos y responsabilidades de cada puesto, lo que garantizará transparencia en las actividades y optimizará la operatividad en los procesos. Así mismo se sugiere llevar a cabo conciliaciones periódicas entre la nómina registrada y las asistencias del personal de campo para corroborar la cantidad de</p>			

	INFORME DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: ICIA-001- AGRO-2023-CI2025	
		PÁGINAS:	14/14
		REF:	ICIA
<p>colaboradores laborando en las haciendas de la empresa, de esta manera se estará adoptando una metodología para identificar riesgos y aplicar controles.</p> <p>Para subsanar las deficiencias en el proceso de nómina de contratistas, se sugiere integrar la recepción de documentación al sistema XASS, de modo que los secretarios ingresen directamente la información al módulo correspondiente y los responsables del registro lo visualicen de inmediato, asimismo capacitar a los colaboradores de las haciendas en el uso del manejo del XASS y de sus módulos asignados, adicionalmente, tecnificar las políticas internas y especificar fechas y horas límites de entrega e ingreso de datos al XASS; y, por último, formalizar la comunicación entre contabilidad y legal mediante un formato estructurado que detalle los acuerdos de liquidación y las modalidades de pago, acompañado de reportes periódicos que documenten el avance de cada desembolso según lo estipulado en el contrato.</p>			
FECHA:		19/05/2025	

4.3.2. Discusión del objetivo tres

La evaluación del control interno en los procesos administrativos de Agro Aéreo S.A. durante el año 2023, permitió identificar fortalezas y áreas de mejora en la operatividad de los departamentos de Gerencia, Recursos Humanos, Contabilidad y Legal. La implementación de evaluación de procesos en el departamento de gerencia orientadas al control interno favorece a la mejora y eficiencia en los procesos administrativos. Según García y Sánchez (2019), en “Evaluación del Control Interno a la Gestión de Inventarios” indican que la estructuración de protocolos claros para la toma de decisiones optimiza los tiempos de respuesta. En este sentido González et al. (2020), menciona en la investigación titulada “Influencia de las TIC en el proceso administrativo” los sistemas de auditoría interna permiten identificar desviaciones y riesgos potenciales antes de que estos se traduzcan en pérdidas operacionales o descoordinaciones internas.

Los autores Barzaga et al. (2019), en su investigación titulada “Gestión de información y toma de decisiones en organizaciones educativas” mencionan que la documentación detallada de los procesos reduce la posibilidad de fraudes y fortalece la supervisión desde los niveles directivos, facilitando así una gestión más ordenada y eficiente. En concordancia con Ganchozo et al. (2024) “Control interno y su incidencia en la gestión” quienes mencionan adopción de tecnología de gestión como el sistema ERP, se ha convertido en una herramienta crucial que permite tomar decisiones basadas en información actualizada y verificada, mejorando así el control interno, misma que guarda relación con la presente investigación.

En lo referente al talento humano, la implementación de procesos sistematizados de selección y evaluación permiten garantizar un desempeño organizacional coherente y

sostenido. Los autores Luna et al. (2019), en sus hallazgos “Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial” indican que una correcta evaluación de competencia durante la contratación contribuye a reducir la rotación del personal, a la vez que fomentan una cultura organizacional sólida. La falta de control interno en el ámbito puede derivar en contrataciones inadecuadas, desmotivación del personal y pérdida del tiempo operativo en procesos de rotación innecesarios. Por su parte, Radjawane y Kurniawati (2024) en “Evaluation of internal control in business systems using coso framework” destacan que la automatización de los procesos de Recursos Humanos no sólo optimiza el tiempo, sino que reduce los errores administrativos que muchas veces generan retrasos innecesarios en actividades críticas de la empresa, dicha investigación guarda relación con los datos encontrados.

Según los autores Pazmiño y Rengifo (2024), cuando los empleados están actualizados en normativas y procedimientos, se reducen los riesgos legales y se incrementa la efectividad laboral. En este sentido los retrasos en la formación del personal o en la actualización de los procesos internos no sólo afectan al cumplimiento normativo, sino que también deteriora la capacidad de respuesta y adaptación de la empresa ante entornos cambiantes. Además, Vivanco (2017), resalta que los controles internos deben diseñarse en función de los riesgos específicos de cada área, generalizando que la información fluye eficientemente entre los distintos niveles jerárquicos. En este contexto, la relación entre el departamento legal y gerencial cobra especial relevancia, ya que retrasos en la validación o formalización de los contratos puede paralizar operaciones claves en la empresa, afectando la capacidad de respuesta ante proveedores clientes o instituciones financieras

Por otro lado, Ganchozo et al. (2024), enfatiza la importancia de la retroalimentación constante entre los departamentos para asegurar que los controles existentes no solo sean reactivos, sino también preventivos. Sovero (2024) argumenta que los controles deben adaptarse a las necesidades de la organización y evolucionar a medida que cambian las circunstancias externas e internas. Esto es particularmente relevante en el caso de la relación entre el Departamento Legal y Contabilidad, donde la falta de formalización adecuada de los contratos puede generar retrasos en la liquidación de pagos. La política que establece que el Departamento Legal validará la formalización de los contratos antes de que Contabilidad procese los pagos está en línea con la teoría de Simons, ya que asegura que todos los documentos sean revisados y validados antes de que se tomen decisiones financieras.

En relación con la gestión de contratos laborales, Isaza (2018) destacan la importancia de mantener una actualización constante de los documentos legales y contratos laborales. La falta de formalización en la actualización de documentos de representación legal y de contratación de empleados puede generar vulnerabilidades legales que afecten la estabilidad organizacional. Según estos autores, la coordinación entre Recursos Humanos y el Departamento Legal debe ser continua y estar respaldada por una política de revisión periódica, lo que ayudará a asegurar que todos los contratos laborales cumplan con los requisitos legales. Esta recomendación refleja la evaluación de procesos de la organización, donde se establece que el Departamento Legal mantendrá actualizados los documentos de representación legal y Recursos Humanos colaborará activamente para garantizar la legalidad de los contratos laborales.

Los retrasos en los procesos administrativos, contables ilegales impactan negativamente en la operatividad de la empresa, generan interrupciones en el cumplimiento de tareas críticas y afectan a la coordinación entre los departamentos según Acosta et al. (2024), la falta de automatización y sistematización en los procesos puede provocar errores. De igual forma el Barzaga et al. (2019), sostiene que la ausencia de auditorías internas y la lentitud en los procesos contables dificultan una adecuada administración de recursos, Vergara y Mogro (2024) afirma que la falta de validación oportuna de contratos puede paralizar operaciones clave, mientras que Huiman (2022), advierte que la falta de actualización de documentos contractuales puede generar riesgos que afectan la estabilidad organizacional. El conjunto de estos retrasos limita la capacidad de respuesta de la empresa, reducen su operatividad y afectan el logro de los objetivos estratégicos.

El informe de control interno administrativo incide en la operatividad de los procesos en la empresa Agro Aéreo S.A., mediante el modelo COSO 2013, se identificaron falencias como la falta de manuales actualizados, ausencia de políticas claras de supervisión y control, elementos que comprometen la toma de oportuna de decisiones y el cumplimiento normativo. Diversas investigaciones como la de Cumbicos et al. (2023) en “La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas” coinciden con un sistema de control interno que permite mejorar la trazabilidad de los procesos, en el mismo sentido autores como Arroyo et al. (2019) sostiene en su investigación titulada “El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías” que los informes no sólo diagnostican las debilidades internas y representa una herramienta estratégica para el diseño de procesos administrativos más seguros eficientes y alineado con objetivos institucionales.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A continuación, se exponen las siguientes conclusiones derivadas del análisis sobre el control interno administrativo y su incidencia en la operatividad de los procesos de la empresa Agro Aéreo S.A., correspondiente al año 2023:

1. Las políticas identificadas en los procesos administrativos presentan variaciones en su definición y alcance. Algunas políticas son explícitas y otras carecen de especificaciones. La falta de estandarización en las políticas internas genera incumplimiento y retrasos en la ejecución de los procesos. Además, se evidenció que su acatamiento es parcial, debido a que muchas de estas directrices son transmitidas verbalmente y en el transcurso de los procesos. Por lo tanto, aunque existan políticas, es necesaria su implementación consolidada mediante la documentación que garantice su cumplimiento.
2. El análisis basado en el modelo COSO 2013 ha revelado que la empresa presenta un nivel moderado en cuanto a la madurez de su sistema de control interno. Los resultados obtenidos reflejan un nivel de confianza del 55,26% y un nivel de riesgo del 44,74%, lo que indica la existencia de hallazgos que afectan la eficiencia operativa, pero también revela oportunidades de mejoras que, si son abordadas, permitirán disminuir los riesgos significativos. Los componentes entorno de control y actividades de control presentan debilidades parciales, debido a la existencia de políticas internas, estas no se encuentran formalmente documentadas, lo que limita su acatamiento y aplicación efectiva. En lo que respecta al componente evaluación de riesgos, se obtuvo un nivel alto de riesgo, con un nivel de confianza del 45,00% y un nivel de riesgo del 55,00%, evidenciando la ausencia de mecanismos formales para identificar, analizar y

gestionar riesgos, incluyendo los relacionados con el fraude y con cambios significativos que afectan los procesos. Por su parte el componente de información y comunicación requiere mejoras sustanciales en su transmisión, y la carencia de actividades de supervisión impide verificar el cumplimiento efectivo de los controles establecidos.

3. La presentación del informe de control interno administrativo sintetizó los hallazgos identificados en la Gerencia y en los departamentos Recursos Humanos, Contabilidad y Legal, conforme a la evaluación realizada con base a los componentes del modelo COSO 2013. En su revelación se presentó los hallazgos identificados, proporcionando información necesaria para la implementación de acciones correctivas, el fortalecimiento de controles, la identificación de riesgos y la definición de respuestas orientadas a su prevención y mitigación.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Realizar y fijar políticas específicas que estén plasmadas mediante documentación accesible al personal involucrado, y estandarizarlas mediante un manual operativo que incorpore formatos, responsables y plazos definidos. Esto incluye socializar, comunicar su contenido de forma clara y supervisar su aplicación, asignando responsabilidades para cada proceso y ejecutar auditorías internas periódicas que verifiquen los controles y permitan tomar las acciones correctivas necesarias para mejorar la eficacia de las políticas.
2. Fortalecer el sistema de control interno atendiendo las debilidades identificadas en los componentes del modelo COSO 2013 mediante recomendaciones como: En entorno de control, consolidar y tecnificar las políticas del plan estratégico con plazos definidos, y aplicar evaluaciones que verifiquen la adhesión a la misión y visión. En evaluación de riesgos, definir objetivos por procesos, identificar riesgos junto a los responsables de áreas y priorizarlos según su impacto y probabilidad; además, con base al nivel de riesgo global obtenido del 44,74%, revisar los controles existentes e incorporar mecanismos formales para identificar, analizar y gestionar riesgos de fraude, así como cambios que puedan afectar sus procesos. En actividades de control, formalizar políticas internas en procesos como contabilización de facturas, contratación, registro de nómina de contratistas y entrega de reportes. En Información y Comunicación, difundir las políticas a través del correo institucional, precedidas por una socialización presencial que garantice su comprensión. Finalmente, en actividades de supervisión, realizar evaluaciones periódicas que verifiquen la aplicación del control interno.

3. Programar evaluaciones anuales de control interno enfocadas a los cinco componentes que presenta el modelo COSO 2013, incorporando revisiones en aquellos procesos con mayor exposición al riesgo detectado. A partir de los hallazgos obtenidos, enfocar los esfuerzos en las áreas con debilidades, fortaleciendo los controles existentes para asegurar una operatividad eficiente y reforzar la capacidad institucional de anticipación y respuesta frente a riesgos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril Flores, J. F., y Barrera Erreyes, H. M. (2018). La contabilidad de gestión: Una herramienta para la toma de decisiones empresariales. *Revista Científica Hallazgos 21*, III(3), 338-351. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Acosta, D., Pujos, J., Murillo, J., Acosta, C., y Aulla, C. (2024). Control Interno y su Incidencia en la Efectividad del Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa “Toachiec Exploraciones Mineras S.A.”, Del Cantón Sigchos de la Provincia de Cotopaxi. 8(2), 2-18. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10848
- Álava, M., y Cobeña, D. (2024). Auditoría y control interno para optimizar la productividad empresarial. *Journal Scientific*, 8(4), 4890-4903. <https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.4.2024.4890-4903>
- Almendariz, J., y Proaño, W. (2020). PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN EL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y TERRITORIO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN JIPIJAPA. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 15-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.344>
- Aria, M., Arroba, I., y Pazmiño, E. (2020). Modelo de control interno para PYMES en base al informe COSO-ERM. *Universidad, ciencia y tecnología*, 24(104), 04-11. <https://doi.org/DOI: 10.47460/uct.v24i105.375>
- Arroyo, N., Guzmán, F., y Hurtado, E. (Agosto de 2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-11. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>

- Barzaga, O., Vélez, H., Nevárez, J., y Arroyo, M. (2019). Gestión de información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXV(2), 120-130. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27341>
- Bermeo, M., Molina, G., y Miranda, E. (2024). Los procesos logísticos y la satisfacción de los clientes en la empresa Inharipac S.A. *Digital Publisher*, 9(6), 14-19. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2673>
- Betanco, R., Padilla, D., Téllez, R., y Castillo, B. (2020). Proceso Administrativo de la Empresa familiar MODAS ROSIBEL en la ciudad de Darío Matagalpa 2018-2019. *Revista Científica de FAREM-Esteli*, 9(36), 37-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.5377/farem.v0i36.10610>
- Calle, G., Narváez, C., y Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Ciencias económicas y empresariales*, 6(1), 429-465. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>
- Castillo, J., y Erazo, J. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario digital*, 3(2.1), 159-188. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.1..551>
- Castro, M., Cordovilla, T., y Ordoñez, C. (2023). Analysis of the inventory and its incidence in the dispatch of Cobra Importaciones company, 2023. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 4(2), 15. <https://doi.org/https://doi.org/10.60100/rcmg.v4i2.124>
- Cedeño, Y. (2024). La fusión empresarial y su efecto en los procesos contables y elaboración de estados financieros en empresas de servicios de laboratorio. *Journal Scientific*, 8(4), 6942-6962. <https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.4.2024.6942-6962>

- Cevallo, S., y Garcia, R. (2023). Gestión de procesos operativos y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la Distribuidora PAMOGA S.A., cantón Portoviejo, provincia de Manabí. *Digital publisher*, 8(2), 115-123.
<https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1742>
- Chiquito, G., y Cedeño, L. (2023). CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTÓN QUININDÉ. 26(4).
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v26i4.2505>
- Chusin, W., Masapanta, J., Diaz, P., y Moreno, L. M. (2025). Costos de producción y su incidencia en la fijación de precios caso: Empresa Tierra Madre. *Kosmos*, 4(1), 16.
<https://doi.org/https://doi.org/10.62943/rck.v4n1.2025.149>
- Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Comission. (2013). *Internal Control Integrated Framework Coso II*.
- Constitución de la República del Ecuador. (2021). Art.212. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Contraloría General del Estado. (2023). Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. *Normas de Control Interno*.
<https://www.contraloria.gob.ec/Portal/Sistema/NormasControlInterno>
- Cuesta, P., Eudes, M., Torres, R., y Aguilera, H. (2024). Evaluación de riesgos mecánicos en la empresa balseira y su incidencia en la accidentabilidad en el área de aserrío. . *Centro sur*, 4(3), 24.
<https://doi.org/https://www.centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/266>

- Cumbicos, H., Tapia, N., y Señalin, L. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, VII(4), 1635-1647. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981
- Cusme, L., Paredes, P., y Loor, D. (2024). Control interno como herramienta indispensable para mejorar la gestión integrada en la Empresa de transporte Seurtrans S. A de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Ingenio Global*, 3(2), 22-36. <https://doi.org/https://doi.org/10.62943/rig.v3n2.2024.96>
- Czubarski, A. M., Lorena, A. M., Paprocki, L. M., y Villamor Nercolini, M. (2022). Propuesta de control interno para pequeños municipios basada en el relevamiento y análisis de municipios de segunda categoría de la provincia de misiones. *Visión de futuro*, XXVII(2), 42-64. <https://doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.02.002.es>
- Doxey, C. (2019). *Internal Controls Toolkit*. Wiley Corporate F&A. <https://www.wiley.com/en-ae/Internal+Controls+Toolkit-p-9781119554394#download-product-flyer>
- Doxey, C. H. (2019). *Internal Controls Toolkit*. Wiley Corporate F&A. <https://www.wiley.com/en-ae/Internal+Controls+Toolkit-p-9781119554394#download-product-flyer>
- Espinosa, R., y Cevallos, P. (2022). Las tics en la gestión de los procesos administrativos en los establecimientos de educación media. *ALFA*, 4(3), 245-265. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.259>
- Espinoza Freire, E. E. (2023). La enseñanza de las ciencias sociales mediante el método deductivo. *Revista Mexicana de investigación e intervención educativa*, II(2), 35-41. <https://pablolatapisarre.edu.mx/revista/index.php/rmiie/article/view/50/43>

- Espinoza, G., y López, V. (2024). El control interno y su incidencia en la gestión operativa. *YACHANA*, 13(1), 55-68. <https://doi.org/https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v13.n1.2024.882>
- Ganchozo, L., Zhinin, J., y Arteaga, E. (2024). Control interno y su incidencia en la gestión de inventarios de la empresa “Distribuidora Delgado”, Santo Domingo, 2024. *REINCISOL*, 3(6), 1327-1354. [https://doi.org/https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)1327-1354](https://doi.org/https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)1327-1354)
- García, X., y Sánchez, h. (2019). Evaluación del Control Interno a la Gestión de Inventarios de IMPORELLANA S.A en Santo Domingo, periodo 2017. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 3(1), 38-57. <https://doi.org/https://doi.org/10.18779/csye.v3i1.281>
- Giler, G. E., y Yoza, N. R. (2023). PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “21 DE MAYO”. *Revista Científica y Arbitrada de Ciencias Sociales y Trabajo Social “Tejedora”*, 6(11), 71-93. <https://doi.org/https://doi.org/10.56124/tj.v6i11.0083>
- Gómez, A., Godoy, R., y Valladares, C. (2023). Preparación de pedidos y su incidencia en las ventas de la empresa Danés Santo Domingo, 2023. *South Florida Journal of Development*, 4(5), 2023-2032. <https://doi.org/https://doi.org/10.46932/sfjdv4n5-014>
- Gómez, H., Formoso, A., Niama, J., y Puchaicela, D. (2021). El proceso de control interno basado en COSO II en una empresa operadora de viaje. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas REMCA*, 37 - 46. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778110006.pdf>
- González, A., Machado, J., Talavera, M., y Sevilla, A. (2020). Influencia de las TIC en el proceso administrativo. *Revista Científica de FAREM- ESTELÍ*, 9(33), 52-63. <https://doi.org/https://doi.org/10.5377/farem.v0i33.9608>
- Goytortúa Coyoli, C., Martínez García, M. D., y Sanjuan Merida, A. G. (enero de 2023). Proceso Administrativo en las Organizaciones. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la*

Escuela Superior Ciudad Sahagún, X(19).
<https://doi.org/https://doi.org/10.29057/escs.v10i19.9585>

Guiler, G., y Yoza, N. (2023). PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “21 DE MAYO”. *Tejedora, 6(11), 173–187.*
<https://doi.org/https://doi.org/10.56124/tj.v6i11.0083>

Gutiérrez, S., Peralta, A., y Mayrena, M. (2021). Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, S.A. de la ciudad de Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2020. *Revista Científica de FAREM-Estelí, 10(38), 149-163.*
<https://doi.org/https://doi.org/10.5377/farem.v0i38.11949>

Hernández, M. (2017). Sistema de control de gestión y de medición de desempeño: Conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad, I(42), 115-128.*
<https://www.redalyc.org/journal/870/87050902009/html/>

Huamán, A. (2022). Incidencia del control interno en la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Jaén Gas SAC- 2021. *Sapienza, I(2), 818.*
<https://doi.org/https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.264>

Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia latina revista científica multidisciplinar, 6(2), 2318.*
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030

Hurtado, E., Arroyo, N., y Guzmán, F. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 1-11.*
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8772461>

- Isaza, A. T. (2018). *Control Interno y sistema de Gestión de Calidad Guía para su implantación en empresas públicas y privadas*. Bogotá: Ediciones de la U.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA219&dq=CONTROL+INTERNO+LIBROS&ots=zGmcZxwymG&sig=QIg713IORYUF9gd_uZEL1nXvx8M#v=onepage&q=CONTROL%20INTERNO%20LIBROS&f=false
- La Febre, M. P., y Rivera, C. (2023). Análisis del control interno inventarios y su impacto en los productos terminados en la empresa Jpyce Perez e hijos s.a., año 2022. *Polo del conocimiento*, VIII(8), 702-722. <https://doi.org/10.23857/pc.voi8>
- Larios, O., y Atoche, C. (2021). La automatización robótica de procesos y su relación con la operatividad de los procesos contables en las empresas de telecomunicaciones y banca en los países de Argentina, Chile, Colombia y Perú en el año 2021. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú*, 18(35), 29. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/contabilidad.202301.001>
- León, C., Maguiña, O., y Francisco, L. (2023). Control Interno para la mejora de la rentabilidad empresarial en Nuevo Chimbote-Perú. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*(7), 66-76. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40447>
- López, D., Silva, J., y Bordón, M. (2024). Incidencia del Sistema de Control Interno en la Gestión de Logística de una Empresa Gastronómica de la Ciudad de Pilar. *Ciencia Latina*, 8(1), 7-10. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9464
- LORTI. (2015). *Ley Organica de Regimen Tributario Interno LORTI*.
- Lozano, C., y Ponce, C. (2024). CONTROL INTERNO Y PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD MATERNO INFANTIL DEL CANTÓN LOMAS DE SARGENTILLO. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 27(2), 324-331. <https://doi.org/https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>

- Lugo, L., Urias, M., y Gálvez, D. (2024). Impacto de la seguridad social en la productividad del personal en la empresa agrícola Rancho Fresco, S.A. de C.V. de Guasave, Sinaloa. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 6(59), 128-140. https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/14151lug/14151_pdf
- Luna, G., Alcivar Cedeño, F., Salazar, J., y Andrade, C. (2019). *Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial*. (I. E. L., Ed.) Edicumbre Editorial Corporativa. <https://estudioidea.org/wp-content/uploads/2020/06/LIBRO-CONTROL-INTERNO-con-portada-3.pdf>
- Luna, G., Alcivar, F., Salazar, J., y Andrade, C. (2019). *Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y la eficacia empresarial*. (E. Lascano L, Ed.) <https://estudioidea.org/wp-content/uploads/2020/06/LIBRO-CONTROL-INTERNO-con-portada-3.pdf>
- Macías, D., y Vélez, L. (2022). Incidencia del control interno en el desarrollo organizacional de una Cooperativa de Transporte de Pasajeros. *Digital Publisher*, 7(3), 191-206. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2022.3-1.1139>
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno Informe COSO* (Cuarta ed.). ECOE EDICIONES. https://books.google.com.ec/books?id=HVHXEAAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Mayorga, M., y LLaLagua, V. (2018). La evaluación del sistema del control interno como soporte estratégico en la gestión de objetivos en las finanzas populares del Ecuador. *Apuntes contables*(21), 117-126. <https://doi.org/10.18601/16577175.n21.09>
- Mendoza Zamora, W. M., García Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., y Barreiro Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista científica dominio de las ciencias*, 4(4), 206-240. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>

- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., y Barreiro, I. (2021). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista científica dominio de las ciencias*, 4(4), 206-240.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.206-240>
- Mera, D., y Veliz, M. (2023). Procesos de innovación y su incidencia en la sostenibilidad microempresarial. *Journal Scientific Investigar*, 8(3), 1279-1299.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.1279-1299>
- Merchan, L., Aguilar, E., González, S., y González, T. (2024). Evolución de los procesos administrativos y contables. *Ciencia Latina*, 8(5), 11.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13659
- Modelo de Control Interno COSO III , CASO III (17 de 09 de 2013). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf
- Mogro, F., Mendoza, K., y Cantos, V. (2023). El control financiero y su incidencia en los resultados económicos. Período 2017-2019. Caso: Jardema S.A. *ECA Sinergia*, 12(2), 88-97. <https://doi.org/https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i2.3663>
- Molina, O., Díaz, R., Simbaña, F., Diaz, J., Rodriguez, Y., y Salazar, R. (2024). Incidencia de los deberes, derechos y responsabilidades de la comunidad educativa en el proceso de la enseñanza aprendizaje. *Ciencia Latina*, 6(19), 8.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14703
- Mora, E., Morocho, Z., y León, L. (2023). Evaluación del control interno en la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras de la ciudad de Machala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 11.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6859

- NIA-ES 265. (Adaptación 2024). *Normas Internacionales de Auditoría, Comunicación de las deficiencias en el control interno a los responsables del gobierno y a la dirección de la entidad*. <https://www.icjce.es/adjuntos/niaes-265.pdf>
- Palma, K., y Loor, G. (2024). Sistema de Control Interno y su Incidencia en la Gestión Administrativa de la Dirección Distrital 13D07 Chone - Flavio Alfaro – Salud. *Digital Publisher*, 9(1), 880-900. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2220>
- Palmett, A. (2020). Metodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. *Petroglifos Revista Crítica Transdisciplinar*, 36-42. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/650/6503406006/6503406006.pdf>
- Pazmiño, V., y Rengifo, K. (2024). El control interno y la cultura organizacional en las empresas del cantón Sucre. *ECA SINERGIA*, 15(2), 44-54. <https://doi.org/https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v15i2.5850>
- Pilay, F. (2015). Macroeconomía en la toma de decisiones gerenciales. *Revista ECA Sinergia*, VII, 18-28. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v6i2.286
- Quintero, G., Gámez, Y., Matos, D., González, I., Labori, R., y Guevara Siveria, S. A. (2021). Eficacia, efectividad y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud. *Revista de información científica para la dirección en salud*, 1-27. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/486/4862106006/index.html>
- Radjawane, Y., y Kurniawati, E. (2024). EVALUATION OF INTERNAL CONTROL IN BUSINESS SYSTEMS USING COSO FRAMEWORK: A CASE STUDY OF A BARBERSHOP BUSINESS IN AMBON CITY. *Transformasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 20(2), 389-400. <https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/transformasi/article/view/11192/3616>

- Ramírez Casco, A. d., Ramírez Garrido, R. G., y Calderón Moran, E. V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista académica contribuciones a la economía*, 20. <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Ramos, C. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, IX, 1-5. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Restrepo, M., Chamorro, C., y Carvajal, D. (2020). El control interno de los inventarios: su incidencia en la gestión financiera de “Due Amici Pizzería”. *Revista Activos*, 18(2), 3-28. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0001-7332-8566>
- Rika, F., Abdul, M., y Soemarmo, E. (2023). Analisis Pengendalian Internal terhadap Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Kantor Cabang Pembantu Babadan Ungaran. *I(2)*, 130-137. <https://doi.org/https://doi.org/10.36733/jia.v1i2.7414>
- Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(82), 1-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rogel, E., Muñoz, K., y Valladares, C. (2024). Gestión de distribución y su incidencia en los costos de transporte de la empresa Tavitos s.a.s, Santo Domingo, 2024. *Revista Social Fronteriza*, 4(4), 34. [https://doi.org/https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(4\)370](https://doi.org/https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(4)370)
- Ruiz Jiménez, C., y Hernández Ortiz, J. (2007). El control en las organizaciones: Un marco de estudio. *Comocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 3366-3382. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234297>
- Schmidt, M., Tennina, M. E., y Obiol, L. (2018). La función de control en las organizaxiones. *CEA*, II(2), 71-93.

<https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/download/1349/816/3665#:~:text=La%20funci%C3%B3n%20de%20control%20posee,logro%20de%20los%20objetivos%20fijados>.

Silva, V., y Beuren, I. M. (2010). Divulgación de la gestión de riesgos de COSO (2004) en los informes de gestión de las empresas brasileñas con ADRs. 9(2), 127-143.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5329/RECADM.20100902001>

Sovero, L. N. (2024). Los procesos administrativos disciplinarios y su incidencia en los procesos de responsabilidad civil en el sector de ESTP de Lima Metropolitana. *Revista Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 12(02), 12. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18259/acs.2024017>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). *Ley de compañías*. LEXIS.
<https://www.supercias.gob.ec/portalscv/Institucion/SectorSocietario.php?seccion=ley-de-compa%C3%B1ias>

Tejero, J. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario* (Segunda ed.). Cuenca: Ediciones de la Universidad.
<https://www.torrossa.com/it/resources/an/4943831>

Tenorio, L., y Torres, I. (2024). La formación de administradores de empresas de la Escuela Nacional del Deporte y su incidencia en la generación de competencias blandas para la empleabilidad año 2023. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 1-12.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18270/cuaderlam.4438>

Ultreras-Rodríguez, A., Olguín-Martínez, C. M., Cervantes-Martínez, L., y Chávez-Hernández, A. (2024). La planificación de recursos empresariales y su incidencia en la gestión organizacional en empresas mexicanas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 6(18). <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.4194>

- Vásquez, A. A., Guanuchi, L. M., Cahuana, R. D., y Vera Treves, R. V. (2023). *Métodos de investigación científica*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/https://doi.org/10.35622/inudi.b.94>
- Vega, L., y Merrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la gestión*(10), 212-230. <https://doi.org/https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Velásquez, A., Cajilema, L., y González, L. (2023). Incidencia del estrés laboral en el clima laboral en la empresa DICOLAIC S.A. de Latacunga, año 2023. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2(383), 16. <https://doi.org/https://doi.org/10.56294/sctconf2023383>
- Vera, M. J., Cabeza, D., y Cevallos, M. (2024). Gestión de inventarios y su incidencia en las compras de la empresa Dinabras, Santo Domingo, 2024. *Revista social fronteriza*, 4(4), 31. [https://doi.org/https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(4\)372](https://doi.org/https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(4)372)
- Vergara, L., y Mogro, F. (2024). Los Costos de Operación y su Incidencia en la Eficiencia. *Reincisol*, 3(6), 1975-1995. [https://doi.org/https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)1975](https://doi.org/https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)1975)
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista científica de la Universidad de Cienfuegos*, IX(3). <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Yànez, V., Calapiña, K., y Conforme, J. (2024). Gestión de Inventarios y su Incidencia en las Compras de la Empresa Amecucol S.A., Santo Domingo, 2024. *Reincisol*, 3(6), 1446-1465. [https://doi.org/https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)1446-1465](https://doi.org/https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)1446-1465)
- Zuluaga, P., Lindarte, E., y Martínez, D. (2023). La gestión organizacional y su influencia en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales (Colombia). *REVESCO*, 1(144), 1-24. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.5209/REVE.88652>

ANEXOS

Anexo 1. Certificado del sistema antiplagio (COMPILATIO)

Quevedo, 22 de junio 2025

Doctor.

Byron Oviedo Bayas.

DECANO DE LA FACULTAD DE POSGRADO DE LA UTEQ.

Presente.

De mis consideraciones.

Mediante la presente cumpla en presentar a usted, el informe de trabajo de investigación cuyo tema es, **CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA AGRO AÉREO S.A., AÑO 2023**, realizado por la **LCDA. JAMILEX CATALINA SÁNCHEZ ALCIVAR** estudiante del programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría. Fue dirigido y revisado bajo mi dirección, y desarrollado de acuerdo al Reglamento General de Graduación de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Cumple con el requerimiento de análisis de COMPILATIO el cual avala los niveles de originalidad en un 97% y de similitud 3% del trabajo de investigación.




Válido este documento, a fin de que el consejo académico de la unidad permita se prosiga con los trámites pertinentes, de acuerdo a lo que establece el reglamento.

Cordialmente

Ing. Wendy Diana Carranza Quimi. M.Sc.
DIRECTOR DE TRABAJO DE

Puntos de Interés

1

 repositorio.utm.edu.ec/ | Liderazgo administrativo y su incidencia en la operatividad de los procesos del gadj municipal San Jacinto de Ecuador le periodo 2019-2023.
<https://repositorio.utm.edu.ec/handle/10001/1020>

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATA DE QUITO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PORTADA

TÍTULO

CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA

OPERATIVIDAD DE LOS PROCESOS DE
LA EMPRESA AGRO

AGRO S.A., AÑO 2023

AUTORA


SIDA, JAMILER CATALINA SÁNDIHZ ALOMAR

DIRECTORA

ING. IVENNY BARRA CARRANZA QUIMI, M.Sc.

QUITO – ECUADOR

2023

 repositorio.utm.edu.ec/ | Liderazgo administrativo y su incidencia en la operatividad de los procesos del gadj municipal San Jacinto de Ecuador le periodo 2019-2023.
<https://repositorio.utm.edu.ec/handle/10001/1020>

Proyecto de investigación previo a la

obtención del título Académico de
Magister

en Contabilidad y Auditoría.

ii

Anexo 3. Solicitud presentada a la empresa para la apertura del estudio.

Quevedo, 18 de noviembre del 2024

Señor:
OMAR JAVIER JUEZ ZAMBRANO

Gerente general de la Compañía AGRO AEREO S.A. de la ciudad de Quevedo

De mi consideración la **Leda. Jamilex Catalina Sanchez Alcivar**, con C.I: 1311261885, posgradista de la Maestría en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, solicito la autorización para la realización del Proyecto de Investigación titulado "Control Interno administrativo y su incidencia en la operatividad de los procesos de la empresa Agro Aéreo S.A. del cantón Quevedo, año 2023", en la entidad que usted dirige.

Esta solicitud, es debido; a que es un requisito previo para la obtención del Grado Académico de Magister en Contabilidad y Auditoría.

Por lo expuesto ruego a usted acceder a mi petición, agradezco de antemano la atención que brinde a la presente, le saludo atentamente, deseándole éxitos en sus labores.

Atentamente,


Leda. Jamilex Catalina Sanchez Alcivar
POSGRADISTA


Paola Martinez D.
ASIST. GERENCIA GENERAL
AGROAEREO S.A. DEPARTAMENTO JURIDICO


Anexo 4. Carta de autorización para la apertura del estudio extendida por la empresa.

AGRO AEREO S.A.
RUC: 0990009228001



Quevedo, 04 de diciembre del 2024

ASUNTO: ACEPTACIÓN PARA REALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

A: Lcda. Jamilex Catalina Sánchez Alcívar
Posgradista
Maestría en Contabilidad y Auditoría
Universidad Técnica Estatal de Quevedo

De mi consideración

Quien suscribe el Sr. Omar Javier Juez Zambrano con C.I. 120057516-3 Gerente General de la empresa Agro Aéreo S.A. acepto su solicitud y autorizo la realización del proyecto de investigación titulado "Control Interno administrativo y su incidencia en la operatividad de los procesos de la empresa Agro Aéreo S.A. del cantón Quevedo, año 2023", en la empresa Agro Aéreo S.A para la obtención del Grado Académico de Magister en Contabilidad y Auditoría.

Atentamente,

OMAR JAVIER JUEZ ZAMBRANO
Gerente General
AGRO AEREO S.A.
RUC-0990009228001



Anexo 5. Entrevista a Gerencia

GERENCIA	
Entrevistado	Gerente
Lugar donde se realiza la entrevista	Empresa Agro Aéreo S.A. (MATRIZ)
Dirección:	Quevedo, Km 10 vía Valencia
Número de entrevista:	1
OBJETIVO:	Conocer los procesos que se desarrolla Gerencia e identificar las políticas que los regulan y orientan su gestión.
1.	¿Cuáles son los principales procesos que se observa en Gerencia?
R	Planificación estratégica Control y evaluación de resultados Supervisión de operaciones
2.	¿Los procesos que nos han mencionado cuentan con políticas para la ejecución de las actividades comprendidas en los mismos?
R	Planificación estratégica Realizar revisiones del plan estratégico para evaluar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos. Control y evaluación de resultados Analizar reportes financieros y operativos para la toma de decisiones Supervisión de operaciones Los jefes de área deberán presentar un informe semestral con análisis de desempeño, basado en los objetivos establecidos.
3.	¿Cuáles son las limitaciones que le dificulta a usted cumplir de manera oportuna con los procesos que ha mencionado?
R	Planificación estratégica Falta de procedimientos estandarizados para la revisión y ajuste del plan estratégico. Control y evaluación de resultados No se presentan limitaciones Supervisión de operaciones No todos los departamentos conocen como elaborar un informe sobre sus procesos alineados con el plan estratégico y medir su desempeño lo que impide contar con esta información para realizar las respectivas revisiones y análisis.
4.	¿Con que frecuencia se revisa y ajusta la planificación estratégica
R	Se las realiza de forma anual pero no se cuenta con fechas determinadas de revisión.
5.	¿Que limitaciones se presentan al obtener información para proceder a evaluar la planificación?
R	Los reportes sobre la gestión de los procesos de cada departamento no se reciben dentro de un mismo periodo, lo que impide contar con información completa.
Entrevistado	Asistente de gerencia
Lugar donde se realiza la entrevista	Empresa Agro Aéreo S.A. (MATRIZ)
Dirección:	Quevedo, Km 10 vía Valencia
Número de entrevista:	2
OBJETIVO:	Conocer los procesos que se desarrolla Gerencia e identificar las políticas que los regulan y orientan su gestión.
1.	¿Cuáles son los principales procesos que desarrolla usted como asistente de gerencia?
R	Solicitudes de gerencia Gestión de pago de facturas de gerente Gestión de pagos de servicios básicos de la oficina matriz y de las diferentes haciendas.
2.	¿Los procesos que nos han mencionado cuentan con políticas para la ejecución de las actividades comprendidas en los mismos?
R	Solicitudes de gerencia: Llevar un registro detallado de las novedades y avances en su ejecución. Gestión de pago de facturas: Contar con aprobación de gerencia La factura es admitida para su procesamiento únicamente cuando su fecha de emisión es actual.
3.	¿Cuáles son las limitaciones que le dificulta a usted cumplir de manera oportuna con el proceso de pago de facturas?
R	1. En algunas recibimos facturas cuya fecha de emisión supera los tres días anteriores a la recepción. Esto nos impide cumplir con una política interna de contabilidad para su aceptación y procesamiento. En estos casos, es necesario coordinar con el responsable de la emisión para solicitar un cambio de fecha, lo que genera retrasos en el proceso. Además, esta situación puede derivar en una doble facturación, ya que el sistema registra la factura original y, si no se anula correctamente estaría existiendo doble facturas por el mismo valor. 2. En cuanto a las solicitudes del gerente, es fundamental contar con un sistema de agenda eficiente. Actualmente, utilizo una agenda en Excel y una versión manual; Sin embargo, en algunas ocasiones, ciertas solicitudes pueden pasarse por alto. Por ello, me gustaría conocer opciones más efectivas para optimizar la gestión y el seguimiento.
4.	¿Que sistema de control lleva a cabo para registrar sobre documentos que se entregan y reciben?
R	Registro las actividades en mi agenda diaria; sin embargo, cuando la carga de trabajo es mayor, el proceso de búsqueda de información puede generar retrasos. Esto se debe a que revisar la agenda y luego localizar los archivos físicos correspondientes requiere tiempo.
5.	¿De que manera registra el avance de las solicitudes para luego informarlas?
R	Llevo un registro de las actividades en mi agenda, sin embargo, cuando me solicitan información durante una llamada, la agenda no suele estar a la mano, ya que en ese momento me encuentro gestionando el proceso de pago en otro departamento.

Anexo 6. Entrevista al departamento de Recursos Humanos

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS									
Entrevistado:	Jefe de Departamento de Recursos Humanos								
Lugar donde se realiza la entrevista:	Empresa Agro Aéreo S.A. (MATRIZ)								
Dirección:	Quevedo, Km 10 vía Valencia								
Número de entrevista:	3								
OBJETIVO:	Conocer los procesos que se desarrollan en el Departamento de Recursos Humanos e identificar las políticas que los regulan y orientan su gestión.								
INFORMACIÓN GENERAL									
1. ¿Cuáles son los principales procesos que desarrolla de Departamento de Recursos Humanos.									
R	Nuestro departamento gestiona diversos procesos entre los principales podemos mencionar: Proceso de de contratación Proceso de desvinculación Proceso de vacaciones Capacitaciones - Logística Decimo tercer y cuarto sueldo Solicitudes de prestamos								
2. ¿Los procesos de recursos humanos que nos han mencionado cuentan con políticas para la ejecución de las actividades comprendidas en los mismos?									
R	Claro que sí, cada uno de las actividades en los procesos cuentan con políticas direccionas al cumplimiento eficiente del proceso. Si la respuesta a la pregunta 2 es afirmativa responder la siguiente:								
3. ¿Cómo se asegura el cumplimiento de dichas políticas dentro del departamento?									
R	Se asegura en base al cumplimiento del tiempo establecido en los procesos, es decir nuestros procesos es de plazos a cumplir entonces las políticas estan definidas en base a fechas de entrega y cumplimiento del proceso.								
1. PROCESO DE CONTRATACIÓN									
4. ¿Cuales son las actividades que conforman el proceso de contratación?									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PRIMER PARTE</th> <th>SEGUNDA PARTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Selección del perfil laboral</td> <td>Entrevista con el Dpto. de RRHH</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Realización de la ficha de ingreso</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Aviso de entrada y legalización del contrato</td> </tr> </tbody> </table>	PRIMER PARTE	SEGUNDA PARTE	Selección del perfil laboral	Entrevista con el Dpto. de RRHH		Realización de la ficha de ingreso		Aviso de entrada y legalización del contrato
PRIMER PARTE	SEGUNDA PARTE								
Selección del perfil laboral	Entrevista con el Dpto. de RRHH								
	Realización de la ficha de ingreso								
	Aviso de entrada y legalización del contrato								
5. ¿Existe procedimientos y políticas institucionales establecidas para garantizar la correcta ejecución de las actividades correspondiente al proceso de contratación?									
R	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si la respuesta es afirmativa, mencionar cuales son?</td> <td> 1. Solicitar y comunicar a través del correo institucional el requerimiento del puesto, esto para garantizar la comunicación de todos los involucrados y de los directivos de nuestra empresa. 2. Proporcionar información completa y necesaria del candidato a contratar. 3. El Jefe del área solicitante a contratar no debe permitir que el nuevo empleado labore sin haber sido antes contratado y completado todo el proceso de contratación. 4. En la selección del perfil participa el jefe inmediato del nuevo cargo a contratar. 5. La contratación debe realizarse mediante pruebas técnicas y psicométricas, junto con la verificación de referencias laborales y personales, garantizando un proceso ético y transparente. </td> </tr> </tbody> </table>	SI	NO	Si la respuesta es afirmativa, mencionar cuales son?	1. Solicitar y comunicar a través del correo institucional el requerimiento del puesto, esto para garantizar la comunicación de todos los involucrados y de los directivos de nuestra empresa. 2. Proporcionar información completa y necesaria del candidato a contratar. 3. El Jefe del área solicitante a contratar no debe permitir que el nuevo empleado labore sin haber sido antes contratado y completado todo el proceso de contratación. 4. En la selección del perfil participa el jefe inmediato del nuevo cargo a contratar. 5. La contratación debe realizarse mediante pruebas técnicas y psicométricas, junto con la verificación de referencias laborales y personales, garantizando un proceso ético y transparente.				
SI	NO								
Si la respuesta es afirmativa, mencionar cuales son?	1. Solicitar y comunicar a través del correo institucional el requerimiento del puesto, esto para garantizar la comunicación de todos los involucrados y de los directivos de nuestra empresa. 2. Proporcionar información completa y necesaria del candidato a contratar. 3. El Jefe del área solicitante a contratar no debe permitir que el nuevo empleado labore sin haber sido antes contratado y completado todo el proceso de contratación. 4. En la selección del perfil participa el jefe inmediato del nuevo cargo a contratar. 5. La contratación debe realizarse mediante pruebas técnicas y psicométricas, junto con la verificación de referencias laborales y personales, garantizando un proceso ético y transparente.								
6. ¿Cuáles son las normativas externas nacionales que regulan su proceso de contratación?(Ejemplo: Código de Trabajo)									
	Código de Trabajo Constitución de República del Ecuador Ley de Seguridad Social								
7. ¿Cuál es el procedimiento que siguen los demás departamentos para solicitar la contratación de nuevo personal al departamento de Recursos Humanos?									
R	Solicitar a través de requerimiento Hojas de vida Selección-El jefe de área participa en una prueba técnica y entrevista								
8. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de Recursos Humanos cumplir de manera oportuna con el proceso de CONTRATACIÓN?									
R	Falta de comunicación, Saltan el proceso de selección, Trabajan antes de comunicar.								
Actividades									
Act.1 Selección de perfil laboral									
9. ¿Que mecanismo se utiliza para comunicar que la empresa esta en búsqueda de personal?									
R	Publicaciones en medios de comunicación, Conexión con institución educativas de cuarto nivel Coonexión con instituciones educativas de cuarto nivel								
10. ¿Cuáles son los criterios utilizados para definir el perfil del candidato?									
R	Prueba técnica Se analiza la experiencia Se analiza referencias laborales Se realiza prueba psicométrica								

11. ¿Cómo valida que los candidatos cumplan con los requisitos académicos y de experiencia exigidos para el cargo?									
R	Verificación en Senecyt Llamadas a referencias personales y laborales								
Act.2 Entrevista con el Departamento de RRHH									
12. ¿Cuál es el procedimiento para coordinar y evaluar a los candidato?									
R	Se realiza llamadas y se agenda entrevista y pruebas								
Act.3 Ficha de ingreso									
13. ¿Que información debe incluir y como se gestiona?									
R	Nombre, cédula, información de discapacidad,								
14. ¿Cuáles son los requerimientos con los que deben contar la ficha de ingreso?									
R	Para que la ficha de ingreso sea aprobada, debe estar completa con toda la información requerida. Cuando esto no ocurre, el proceso se detiene porque es necesario solicitar los datos faltantes, lo que genera demoras. Esto afecta tanto el flujo del procedimiento como al departamento que requiere el puesto, ya que debe esperar hasta que todo esté en orden para continuar.								
Act. 4 Aviso de entrada y legalización del contrato									
15. ¿Cuáles son los pasos para formalizar la contratación?									
R	Se realiza el aviso de entrada al IESS llevado a cabo por la Jefa de RRHH Se procede a elaborar el contrato en el Sistema Único de Trabajo (SUT) Ministerio de Trabajo Se procede a la firma del contrato								
16. ¿Cuáles son los requerimientos con los que deben contar la legalización del contrato?									
R	En el año 2021 el sistema SUT colapso, desde esa fecha no se legaliza los contratos solo se emiten.								
2. PROCESO DE DESVINCULACIÓN									
17. ¿Cuales son las actividades que conforman el proceso de deavinculación?									
R	Ficha de salida; Estado de cuenta; Elaboración de liquidación y solicitud de cheque al departamento; Elaboración del acta de finiquito; Avisos de salida al IESS; Legalización del acta finiquito.								
18. ¿Cuáles son las modalidades de desvinculación dentro del proceso?									
R	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si la respuesta es afirmativa, mencionar cuales son?</td> <td>Renuncia voluntaria</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Despido</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Visto Bueno</td> </tr> </tbody> </table>	SI	NO	Si la respuesta es afirmativa, mencionar cuales son?	Renuncia voluntaria		Despido		Visto Bueno
	SI	NO							
	Si la respuesta es afirmativa, mencionar cuales son?	Renuncia voluntaria							
	Despido								
	Visto Bueno								
19. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de Recursos Humanos cumplir de manera oportuna con el proceso de DESVINCULACIÓN?									
R	1. Cuando de solicita la emisión del cheque en área contable, este valor debe ser aprobado por la gerencia financiera en base al presupuesto. 2. Agro Aéreo no proyecta desvincular a colaboradores, razón por la cual no se cuenta en ocasiones con un presupuesto para este tipo de proceso.								
Actividades									
Act.1 Ficha de salida									
20. ¿Cuál es el propósito y qué información debe incluir?									
R	Se necesita realizar esto para desvincularlo del sistema y poder generar la nomina de empleados - El sistema que usamos tiene como nombre. XASS APPS 4.0								
Act.2 Estado de cuenta									
21. ¿Cómo se verifica la situación financiera del colaborador?									
R	Mediante el auxiar contable								
Act.3 Elaboración de liquidación y solicitud de cheque al departamento.									
22. ¿Cuál es el procedimiento para elaborar la liquidación y solicitar el cheque? Además, ¿quién es el responsable de solicitarlo y quién lo aprueba?									
R	Se bajan las planillas del SUT, Se realizan las sumas de los valores a pagar 25% del sueldo por el número de años, se realizan los descuentos, se contabiliza Liq haberes/banco, aprueba jefa de recursos humanos y gerencia financiera. Solicita de RRHH, Revisión Gerencia general, Aprobación gerente financiero								
23. ¿Cuáles son los departamentos y cargos por los que debe pasar el trámite después de su elaboración por el Departamento de Recursos Humanos hasta su pago final? Además, ¿cuáles son los tiempos de respuesta en cada etapa del proceso?									
R	Contabilidad. Gerencia administrativa Tesorería Gerencia financiera Tiempo - 8 días								
Act.4 Elaboración del acta de finiquito									
24. ¿Quiénes participan en su redacción y aprobación?									
R	Elaboración Asist. Talento Humano, aprueba Jefe de RRHH, revisa gerencia, departamento jurídico, y aprobación del gerente financiero								
Act.5 Avisos de salida al IESS									
25. ¿Cuál es el procedimiento para su notificación?									
R	Este procedimiento lo realiza la jefa de RRHH, cuando el empleado sale de la empresa se emite el aviso de salida								
Act.5 Legalización del acta de finiquito									
26. ¿Como se lleva a cabo y qué requisitos debe cumplir?									
R	1. Se legaliza cuando se paga, si el empleado tiene menos de dos años se lo entrega en oficina central, se escanea y lo suben al SUT 2. Mayor a dos años se solicita una cita en el centro de mediación, se cancela cheq/efect y se legaliza en el SUT								
Políticas aplicadas en el proceso de desvinculación									
27. ¿Cuales son las normativas legales que concidera en este proceso?									
R	Código de Trabajo Constitución de República del Ecuador								

3. PROCESO DE VACACIONES

28. ¿Cuales son las actividades que conforman el proceso de vacaciones?

R Matriz de control; Solicitud y liquidación; Cronograma anual de vacaciones; Verificación y control de cumplimiento.

29. ¿Existe procedimientos y políticas institucionales establecidas para garantizar la correcta ejecución de las actividades correspondiente al proceso de vacaciones

	SI	NO
R	Si la respuesta es afirmativa, mencionar cuales son?	La matriz debe contener información completa La matriz debe revisarse de forma diaria y verificar las alertas de notificación que presente La solicitud debe ser efectuada por el jefe inmediato notificando que su subordinado se encuentra pronto a go

30. ¿Cuáles son las normativas externas nacionales que regulan su proceso de vacaciones?(Ejemplo: Código de Trabajo)

R Código de Trabajo
Constitución de República del Ecuador
Ley de Seguridad Social

31. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de Recursos Humanos cumplir de manera oportuna con el proceso de VACACIONES?

R Se planifican - Los empleados no se van - Las adelantan, Solicitan orden de pago
Los empleados no se ajustan al cronograma de vacaciones
Se revisa expediente, al día se revisa varias solicitud de vacaciones

Act.1 Matriz de control

32. ¿Cuál es el nombre del cargo que tiene la tarea de actualizar la matriz de control de vacaciones?

R Asistente de RRHH

33. ¿Con que frecuencia se revisa y ajusta la matriz de control?

R Diariamente

Act.2 Solicitud y liquidación

34. ¿Cuál es el proceso que efectua el colaborador para solicitar vacaciones?

R Lo solicita el jefe de inmediato como recordatorio que su subordinado accedera a sus vacaciones

35. ¿Cuál es el proceso para la gestión de liquidación de vacaciones en caso de salida del empleado?

R Se cancela en el acta del finiquito

36. ¿Qué sistemas o herramientas se utilizan para registrar las solicitudes?

R Solicitud - Correo
Registro- sistema XASS, se emite solicitud y se toma firmas

Act.3 Cronograma anual de vacaciones

37. ¿Cómo se garantiza que no afecte la operatividad de la empresa?

R El jefe de área organiza las vacaciones de colaboradores

38. ¿Cuáles son las políticas que requieren para el procedimiento toma de vacaciones?

R Aviso - 48 horas
15 días
7/8 forma prorrateada

39. ¿Qué factores impiden la correcta organización y estructuración de las vacaciones de los empleados?

R Falta de comunicación
Falta de organización

Act.4 Verificación y control de cumplimiento

40. ¿Qué mecanismos existen para supervisar el cumplimiento del cronograma de vacaciones?

R Control diario de la matriz

41. ¿Cómo se manejan los casos en los que un empleado no toma sus vacaciones dentro del periodo establecido?

R Se lleva una conversación con el colaborador para analizar si puede cambiarlo.
Esta situación genera atrasos ya que hay que hacer cambios en la matriz y se quedan otras actividades para despues.

4.PROCESO DE CAPACITACIONES

42. ¿Cómo se gestiona el proceso de capacitación dentro de la empresa?

R Este proceso se ha proyectado para este año, anteriormente, no se incluía este rubro en el presupuesto. Si realizábamos capacitaciones internamente, buscando aquellas que fueran gratuitas. En lo que respecta a capacitaciones externas solo asistían algunos de los jefes departamentales.

43. ¿Existe procedimientos y normativas internas que regulen este proceso?

	SI	NO
R	Si la respuesta es afirmativa, mencionar cuales son?	INTERNAS Ahora que estamos formalizando la implementación de este proceso, la primera normativa interna que tenemos es la siguiente: 1) El departamento que requiera capacitación debe informar y solicitarla al departamento de Talento Humano para proceder a la gestión.

44. ¿Cuáles son las actividades que conformarían este proceso?

R Las actividades en el proceso de capacitaciones serían: 1) Cronograma; 2) Logística.

Act.1 Cronograma

45. ¿Cómo se determina qué capacitaciones son necesarias para cada área?

R Cada jefe departamental lo solicita

46. ¿Se evalúa la efectividad de las capacitaciones impartidas?

R NO

Act.2 Logística

47. ¿Cómo aseguraría la asistencia y participación de los colaboradores en las capacitaciones?

R Se solicitaría número de personas y se elaboraría nomina de asistencia

48. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de Recursos Humanos cumplir de manera oportuna con el proceso de CAPACITACIONES?

R No devengan capacitaciones

5. PROCESO DE NÓMINA	
49. ¿Cómo se gestiona el proceso de nómina dentro de la empresa?	
R	Se verifica tanto los ingresos como los egresos. También se registran las novedades, como aumentos de sueldo, ingresos o salidas de personal. Además, si alguien es ascendido o cambia de puesto, esa información también se actualiza para que todo quede reflejado correctamente.
50. ¿Existe procedimientos y normativas internas que regulen este proceso de nómina?	
R	SI
	NO
	INTERNAS
	Las políticas de este proceso se basa en los tiempos:
	Analisis de rol desde - 24 de cada mes Transmisión novedades - 20 de cada mes Revisión de jefa de RRHH - 27 de cada mes Firmas GE, GG, GF - 28 de cada mes
51. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de Recursos Humanos cumplir de manera oportuna con el proceso de nómina?	
R	No suelen existir limitaciones, lo único puede ser la realización de otras actividades que impidan cumplir con este proceso de forma mas ágil.
6. DECIMO TERCER Y CUARTO SUELDO	
52. ¿Cuales son las actividades que conforman el proceso de D3/D4 sueldo?	
R	Elaboración de matriz, Análisis de roles y verificación de valores, subida de la matriz al MT.
53. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de Recursos Humanos cumplir de manera oportuna con el proceso de DECIMO TERCER Y CUARTO SUELDO?	
	Cantidas de roles
Act.1 Elaboración de matriz	
54. ¿Cuál es el nombre del cargo encargado de proporcionar la información para proceder a la elaboración de la matriz?	
R	Asistente de nomina
55. ¿Cuáles son los requerimientos que debe tener la matriz para ser aprobada?	
R	Información completa y cálculos correctos.
Act.2 Verificación de valores	
56. ¿Qué criterios o parámetros se utilizan para verificar la exactitud de los valores?	
R	Valores calculados según normativa vigente.
Act.3 Subida de la matriz de MT	
57. ¿Existen requisitos específicos que debe cumplir la matriz antes de ser cargada??	
R	Que las actividades 1 y 2 estén eficazmente cumplidas.
7. SOLICITUDES: PRESTAMOS	
58. ¿Cuál es el proceso para solicitar un prestamo?	
R	Emitir correo Aprobado por gerente
59. ¿Qué requerimientos se debe cumplir para que un prestamo sea aprobado?	
R	1) La solicitud debe ser previa aprobación de gerencia; 2) El solicitante debe conocer que el tiempo de efectivización es de 8 días.
60. ¿Cuál es el tiempo de efectivización del prestamo?	
R	8 días
61. ¿Cuáles son las limitaciones que impide al departamento de RRHH cumplir el procedimiento de prestamos.	
R	Burocracia

Anexo 7. Entrevista al departamento de Contabilidad

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	
Entrevistado:	Jefe departamental de Contabilidad
Lugar donde se realiza la entrevista:	Empresa Agro Aéreo S.A. (MATRIZ)
Ciudad:	Quevedo, Km 10 vía Valencia
Número de entrevista:	4
OBJETIVO:	Conocer los procesos que se desarrollan en el Departamento de contabilidad e identificar las políticas que los regulan y orientan su gestión.
INFORMACIÓN GENERAL	
1. ¿Cuáles son los principales procesos que desarrolla de Departamento de Contabilidad	
PROCESO DE REGISTRO DE FACTURAS	
PROCESO DE REGISTRO DE NÓMINA DE CONTRATISTAS	
PROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA	
PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	
2. ¿Cada uno de los procesos cuenta con requerimientos y directrices definidos para su ejecución?	
R	Si hay procedimientos y criterios a los cuales acogerse pero por alguna razón a veces no son consideradas en los procesos.
3. ¿Como se asegura el cumplimiento de dichas políticas dentro del departamento?	
R	Por medio de recordatorios y de indicaciones constantes
1. PROCESO DE REGISTRO DE FACTURAS	
4. ¿Cuales son las actividades que conforman el proceso de registro de facturas?	
EJEMPLO: 1. Elaboración de la orden de compra; 2. contabilización de la factura a pagar; 3. Aprobación contador; 4. Aprobación gerente administrativo; 5. Proceso de tesorería para el pago;	
4. Aprobación gerente financiero	
R	Facturas Contado 1. Elaboración de la orden de compra. 2. Aprobación en el sistema de la orden de compra por gerencia administrativa. 3. Posterior a la aprobación de la orden de compra se procede a contabilizar la factura considerando la aplicación de retenciones. 4. Se graba el registro en el sistema XASS previo a la revisión del contador. 5. Aprobación del contador - Visto bueno 6. Se procesa el registro. 7. Se direcciona la documentación al departamento de tesorería para el pago. Facturas Crédito 1. Elaboración de la orden de compra. 2. Aprobación en el sistema de la orden de compra por gerencia administrativa. 3. Posterior a la aprobación de la orden de compra se procede a contabilizar la factura considerando la aplicación de retenciones. 4. Se graba el registro en el sistema XASS previo a la revisión del contador. 5. Aprobación del contador - Visto bueno 6. Se procesa el registro. 7. Se realiza al final del mes un acta entrega y recepción con las facturas correspondientes a créditos. 8. Se entrega acta al Departamento de Tesorería. 9. A partir de los antes mencionado el departamento de tesorería tiene la función de verificar los créditos.
Act.1 Orden de compra	
5. ¿Cuál es el procedimiento que se lleva a cabo para la elaboración de una orden de compra?	
R	Para generar la orden de compra, primero el departamento solicitante debe gestionar el pago a través de correo electrónico y luego presentar la factura física. Con la entrega de este documento, se elabora la orden en el sistema XASS, siempre y cuando este requerimiento cumpla con las condiciones como son: lapso de fechas y firmas de responsabilidad.
6. ¿Qué documentos se requieren para proceder a elaborar la orden de compra?	
R	Factura física Sustento de solicitud a través de correo
7. ¿Qué políticas y requerimiento se consideran para efectuar este proceso?	
R	La solicitud de la orden de compra debe hacerse dentro de los tres días posteriores a la fecha de emisión, porque la normativa tributaria nos da solo cinco días para enviar la retención. A veces, por demoras en la solicitud y porque la fecha de vencimiento está muy cercana, nos toca correr con la elaboración de la orden y el registro, lo que puede generar riesgos, como no cumplir con la norma o retrasar otros procesos, lo que termina acumulando más trabajo.
Act.2 Contabilización	
8. ¿Cuáles son los requerimientos que observan para proceder con la contabilización?	
R	Orden de compra aprobada por gerencia administrativa y subcontadora Verificación de régimen, debe coincidir con el actual en el SRI Verificación de fechas en la factura Verificación de RUC Verificación de Razón Social Verificación de datos como dirección, esto lo realizamos para prevenir en un futuro llamados de atención del SRI por inconsistencias de datos.

9. ¿Cómo se registran y contabilizan los pagos en el sistema ?	
R	Los procesos de contabilización se registran en un sistema denominado XASS, este permite diversas funciones entre ellas el registro de pagos de facturas en la que dependiendo el contexto del pago la cuenta será seleccionada. Por ejemplo, puede ser el pago a un proveedor, la cuenta sería proveedor mismo y si es nuevo el sistema permite crearlo.
10. ¿Qué controles se aplican para evitar errores en la contabilización?	
R	Previo a procesar el registro, primero se graba la información y se imprime el requerimiento de pago, pero no se guarda en el sistema XASS. Posteriormente, este documento se entrega al contador para que realice una segunda verificación, solo después de que el revise y apruebe, se procede con el resguardo definitivo.
Act.3 Aprobación del proceso de pago	
11. ¿Cuáles son los niveles de autorización para la aprobación del pago?	
R	1. Aprobación de la orden de compra (Sin antes de esto no se puede contabilizar) 2. Aprobación del contador (Sin antes esto no se puede resguardar definitivamente la contabilización) 3. Aprobación de gerencia administrativa (Sin antes esto no pasa a tesorería) 4. Aprobación de gerencia financiera (Sin antes esto el pago no se efectúa en proceso OK)
12. ¿Qué revisiones se llevan a cabo antes de aprobar el pago?	
R	1. Aprobación de la orden de compra 2. Aprobación del contador - Aplicación de cuentas contable y retenciones. 3. Aprobación de gerencia administrativa - Necesidad del requerimiento 4. Aprobación de gerencia financiera - Análisis del requerimiento y efecto de la transacción
13. ¿En qué parte del proceso cree usted que se dificulta la gestión del registro de facturas?	
R	A veces, el proceso se retrasa por varios factores. Uno de ellos es la solicitud tardía del requerimiento de pago, lo que afecta los tiempos establecidos. Además, si la orden de compra no se aprueba de forma inmediata, el registro no puede realizarse. También están las diferentes aprobaciones, que, si bien son necesarias e importantes para el control, pero de alguna manera hace que el proceso demore un poco más en completarse.
2. REGISTRO DE NÓMINA CONTRATISTAS	
14. ¿En que consiste el proceso de registro de nómina de contratistas?	
R	El registro de nómina de contratistas consiste en registrar la información para el pago del personal que es contratado de forma temporal en el sistema XASS. Esta información es proporcionada por los secretarios de las distintas haciendas de cada una de las divisiones.
15. ¿Cuáles son los requerimientos que observan para proceder con la contabilización de la nómina de contratistas?	
R	1) Información completa; 2) Entrega dentro de la fecha establecida; 3) Información ordenada.
16. ¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento de contabilidad cumplir de manera oportuna con el proceso de registro de nómina de contratistas?	
R	La entrega tardía de la información y el desorden en su presentación afectan el proceso. Antes de hacer el registro, debemos organizar la documentación, lo que toma tiempo y retrasa la generación de la orden de compra, que debe ser efectuada de forma minuciosa por semana y sector. Nos limita que la información no sea ingresada al sistema desde las haciendas.
3. PROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA	
17. ¿Cuales son las actividades que conforman el proceso conciliación bancaria?	
R	1) Obtención de la información (Libro bancos - Libro auxiliar bancos de la empresa; 2) Comparación de registros; 3) Identificación de diferencias (Cheques en tránsito, Depósitos en tránsito, cargos bancarios no contabilizados, errores contables, errores bancarios); 4) Ajustes contables; 5). Elaboración del informe de conciliación; 6) Validación y aprobación; 7) Registro y archivo
18. ¿Con que frecuencia se realiza la conciliación bancaria?	
R	Una vez al mes
19. ¿De qué manera se obtiene la información para cumplir con este proceso?	
R	Dado que la información queda guardada automáticamente en el sistema XASS, se puede generar el libro banco de la empresa. Por otro lado, el libro banco de la institución financiera se exporta directamente desde el sistema del banco, al cual también tiene acceso la profesional encargada
4. ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	
20. ¿Qué procedimientos se sigue para la elaboración de los estados financieros?	
R	Los balances son generados por el sistema XASS, por lo que el procedimiento abarca todo el registro previo a su emisión. Además, el contador los elabora en Excel de forma adicional para su revisión y análisis.
21. ¿Cómo se garantiza la veracidad de la información presentada?	
R	Con la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

Anexo 8. Entrevista al departamento Legal

DEPARTAMENTO LEGAL	
Entrevistado:	Jefa del departamento Legal
Lugar donde se realiza la entrevista:	Quevedo, Km 10 vía Valencia
Ciudad:	5
OBJETIVO:	Conocer los procesos que se desarrollan en el Departamento Legal e identificar las políticas que los regulan y orientan su gestión.
INFORMACIÓN GENERAL	
1.	¿Cuáles son los principales procesos que desarrolla de Departamento de Legal
R	Gestión de contratos Litigios y manejo de procesos legales. Gestión de poderes y representación legal. Control de documentación legal y procesos notariales
2.	¿Los procesos de recursos humanos que nos han mencionado cuentan con políticas para la ejecución de las actividades comprendidas en los mismos?
R	Sí claro, existen requerimientos que solicitamos cumplir para nosotros proceder con los procesos Si la respuesta a la pregunta 2 es afirmativa responder la siguiente:
3.	¿Cómo se asegura el cumplimiento de dichas políticas dentro del departamento?
R	Gestión de contratos 1.Toda solicitud de contrato, ya sea de un departamento o división, deberá enviarse por correo electrónico con un memorando que justifique la necesidad y cuente con la aprobación de los directivos correspondientes. Además, el documento deberá presentarse en formato físico. Litigios y manejo de procesos legales. 1.Las actualizaciones sobre litigios y procesos legales deben registrarse y mantenerse actualizados. Gestión de poderes y representación legal. 1. Antes de elaborar la documentación, se deberá efectuar una verificación en la Superintendencia de Compañías. Control de documentación legal y procesos notariales Se deberá revisar diariamente el portal de procesos legales, imprimir la información relevante y actualizar las carpetas correspondientes.
1. PROCESO GESTIÓN DE CONTRATOS	
Act.1 Atención al requerimiento del contrato	
4.	¿Cuál es el procedimiento que sigue el departamento legal para atender y gestionar los requerimientos de contrato dentro de la empresa?
R	El departamento o división deberá acercarse al área correspondiente para una conversación preliminar sobre la necesidad del contrato, deberá contar con un memo en donde se encuentre la petición, el objeto y las firmas de aprobación. La solicitud formal debe enviarse a través del correo institucional, especificando los detalles del contrato que cubran las cláusulas requeridas. Además, deberán adjuntar los documentos habilitantes de las personas que participarán en la firma del contrato.
5.	¿Quién elabora el contrato requerido y quien aprueba su estructura?
R	Lo elabora el asistente legal y lo aprueba la abogada jefa departamental .
6.	¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento Legal cumplir de manera oportuna con el proceso de gestión de contratos?
R	1. No proporcionan la documentación completa. 2. Las solicitudes no especifican adecuadamente los detalles del contrato o las cláusulas requeridas, lo que retrasa el proceso de redacción y revisión.
Act.2 Redacción o revisión	
7.	¿Cuál es el procedimiento que sigue el departamento legal para la redacción o revisión del contrato?
R	El departamento legal procede con la redacción del contrato o revisión del documento proporcionado. En caso de ser una renovación o modificación, se revisan las condiciones previas y se sugieren las modificaciones necesarias.
Act.3 Rfirma y archivo	
8.	¿Cómo se gestiona la firma del contrato?
R	Se acuerda una fecha con las personas involucradas en la firma del contrato. Posteriormente, se procede a archivar el documento, asegurándose de proporcionar una copia al departamento correspondiente para gestionar los procesos de pago estipulados en el contrato.
2. LITIGIOS Y MANEJO DE PROCESOS LEGALES	
Act.1 Registro de Litigios	
8.	¿De que manera llevan a cabo el registro de litigios y procesos legales?
R	El registro de desarrolla en una plantilla interna del departamento
9.	¿Con que periodicidad se ejecuta la revisión en el sistema correspondiente de litigios y procesos legales?
R	Se debe realizar de forma diaria, pero a veces se tiene caso de naturaleza fortuita y genera no desarrollarlo
3. GESTIÓN DE PODERES Y REPRESENTACIÓN LEGAL	
10.	¿Cuál es la periodicidad con la que se revisa y ctualiza los poderes de RL?
R	Los poderes por lo general estan elabrados durante 5 años. Cuando este esta proximo a vencer se procede a la actualización.
4. CONTROL DE DOCUMENTACIÓN LEGAL Y PROCESOS NOTARIALES	
11.	¿Cuál es el procedimiento para la gestión, almacenamiento y resguardo de la docuemtación legal?
R	Constante revisión a los portales de información que proporcionan actualizaciones sobre procesos legales, se imprime la información y se la adjunta a la carpeta correspondiente. Se tiene designado lugares para temas de procesos legales y escrituras.
12.	¿Cuáles son las limitaciones que dificultan al departamento Legal cumplir de manera oportuna con este proceso?
R	La búsqueda de la documentación archivada, en ocasiones, dificulta la obtención inmediata de la información solicitada por la persona autorizada, o para la ejecución de otras actividades. Esto genera retrasos en nuestro procesos. Nos gustaría conocer una metodología mas eficiente y ordenada para la gestión de nuestro archivo. que permita la localización rápida y precisa de la documentación, optimizando así nuestros tiempos de respuesta y mejorando la fluidez de las operaciones.

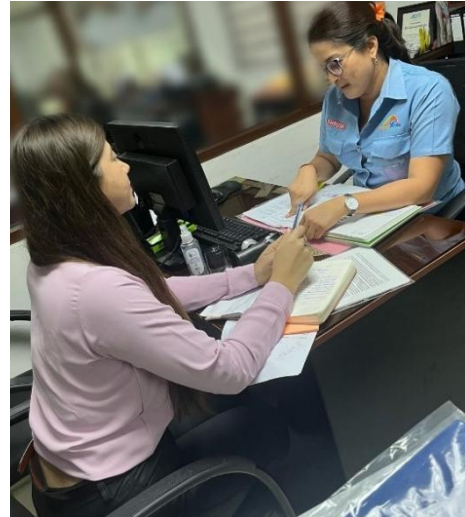
Anexo 9. Entrevista a la gerencia



Anexo 10. Entrevista al departamento de Recursos Humanos



Anexo 11. Entrevista al departamento de Contabilidad



Anexo 12. Entrevista al departamento Legal



Anexo 13. Marcas para identificar las deficiencias de control interno

Matriz de marcas	
Componentes de control interno conforme al modelo COSO 2013.	
Entorno de control	EC
Evaluación de riesgo	ER
Actividades de control	AC
Información y comunicación	IC
Actividades de supervisión	AS
Departamentos de la matriz de Agro Aéreo S.A.	
Gerencia	D1
Recursos Humanos	D2
Contabilidad	D3
Legal	D4
Descripción	Marca
Deficiencia identificada en el componente Entorno de Control en la gerencia.	ECD1
Deficiencia identificada en el componente Entorno de Control en la gerencia y el departamento de Recursos Humanos.	ECD1D2
Deficiencia identificada en el componente Entorno de Control en el Departamento Legal.	ECD4
Deficiencia identificada en el componente Entorno de Control en la gerencia y en los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad y Legal.	ECD1D2D3D4

Deficiencia identificada en el componente Evaluación de Riesgo en el Departamento de Contabilidad.	ERD2
Deficiencia identificada en el componente Evaluación de Riesgo en la Gerencia.	ERD1
Deficiencia identificada en el componente Evaluación de Riesgo en el Departamento de Legal.	ERD4
Deficiencia identificada en el componente Evaluación de Riesgo en la gerencia y en los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad y Legal.	ERD1D2D3D4
Deficiencia identificada en el componente Evaluación de Riesgo en la gerencia y en los departamentos de Recursos Humanos, y Legal.	ERD1D2D4
Deficiencia identificada en el componente Actividades de Control en la gerencia y en el departamento de Recursos Humanos.	ACD1D2
Deficiencia identificada en el componente Actividades de Control en la gerencia y en el departamento de Legal.	ACD1D4
Deficiencia identificada en el componente Actividades de Control en la gerencia y en los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad y Legal.	ACD1D2D3D4
Deficiencia identificada en el componente Actividades de Control en la gerencia.	ACD1
Deficiencia identificada en el componente Evaluación de Riesgo en el Departamento de Contabilidad.	ACD3

Deficiencia identificada en el componente Información y Comunicación en los Departamentos de Contabilidad y Legal	ICD3D4
Deficiencia identificada en el componente Información y Comunicación en la gerencia y en los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad y Legal.	ICD1D2D3D4
Deficiencia identificada en el componente Información y Comunicación en la gerencia y el Departamento de Contabilidad.	ICD1D3
Deficiencia identificada en el componente Actividades de Supervisión en la gerencia y en los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad y Legal.	ASD1D2D3D4

Nota. La tabla describió las identificaciones que permiten saber en qué componente del control interno y en qué departamento de la empresa se encuentra la deficiencia.

Anexo 14. Índice de referencias.

Índice de referencias de la evaluación de Control Interno Administrativo		
Nº	Referencia	Descripción
1	ET	Entrevista
2	CCIA	Cuestionario de Control Interno Administrativo.
3	ICIA	Informe de Control Interno Administrativo.

Nota. La tabla describió las referencias que identificaron a cada uno de los instrumentos utilizados en la presente investigación.