



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN
RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN
RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**

**TEMA
CONTROL INTERNO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS EN LA FASE POST PANDEMIA**

**Autor/a:
LIC. YUDENALBIS LA O MENDOZA**

**TUTOR/A:
ING. RAÚL GUSTAVO SANTILLÁN LÓPEZ, MBA.**

**GUAYAQUIL-ECUADOR
2024**

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS			
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Control interno en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en la fase post pandemia.			
AUTOR/ES: Lic. Yudenalbis la O Mendoza		REVISORES O TUTORES: Ing. Raúl Gustavo Santillán López, MBA.	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil		Grado obtenido: Magíster en Contabilidad y Auditoría con mención en riesgos operativos y financieros.	
MAESTRÍA: MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA		COHORTE: COHORTE IV	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2024		N. DE PAGS: 142	
ÁREAS TEMÁTICAS: Contabilidad y la gestión financiera			
PALABRAS CLAVE: Control interno, rentabilidad, post-pandemia.			
RESUMEN: El presente estudio investigó la influencia del control interno en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en la fase post pandemia, en la ciudad de Guayaquil. La crisis de la Covid-19 tuvo un impacto significativo en la economía global, especialmente en estas empresas, lo que resultó en una disminución de su rentabilidad. Consecuentemente, el objetivo general de esta investigación fue analizar la influencia del control interno en la rentabilidad. Se empleó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, para observar los eventos y hechos relacionados con el control interno en las empresas en esta fase post pandemia y determinar su impacto en las razones de rentabilidad. Como propuesta de solución, se presenta un procedimiento participativo y continuo para mejorar el sistema de control interno en la Empresa Control S.A. y aumentar su rentabilidad en la fase post pandemia. Esta propuesta abordó directamente el problema científico planteado y aseguró el logro de los objetivos de investigación.			
N. DE REGISTRO (en base de datos):		N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			
ADJUNTO PDF:	SI	X	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES: Lic. Yudenalbis La O Mendoza	Teléfono:		E-mail: yudenalbis@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. Eva Guerrero López Teléfono: 042596500 Ext. 170 E-mail: eguerrerol@ulvr.edu.ec Directora del Departamento de Posgrado Mgr. Verónica Rodríguez Basantes Teléfono: E-mail: vrodriquezb@ulvr.edu.ec Coordinadora de Maestría.		

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico a todos mis colegas contadores que día a día dan lo mejor de sí para lograr excelentes resultados en el área o departamento contable de las empresas.

Yudenalbis La O Mendoza

AGRADECIMIENTO

“Una actitud de agradecimiento tiene el poder de convertir las dificultades en oportunidades, los problemas en soluciones, las pérdidas en ganancias, y además expande nuestra visión y nos permite descubrir todo aquello que era invisible para nosotros debido a nuestra actitud limitadora (...).”

Louise Hay, 2003.

- *A mi familia por su apoyo y confianza.*
- *A mis compañeros del Programa de la Maestría por su ayuda.*
- *Al colectivo docente de la Maestría por haber contribuido a mi formación académica para lograr esta importante meta profesional.*
- *A mi asesor de tesis, Ing. Raúl Gustavo Santillán López, MBA.*

A todos, Muchas Gracias

Yudenalbis La O Mendoza

INFORME ANTIPLAGIO

TESIS YUDESNALBIS DE LA O

ORIGINALITY REPORT

2% SIMILARITY INDEX	2% INTERNET SOURCES	0% PUBLICATIONS	0% STUDENT PAPERS
-------------------------------	-------------------------------	---------------------------	-----------------------------

PRIMARY SOURCES

1	dspace.esPOCH.edu.ec Internet Source	1%
2	www.revflacso.uh.cu Internet Source	1%
3	www.scribd.com Internet Source	1%

Exclude quotes On
Exclude bibliography Off

Exclude matches < 1%



Ing. Raúl Gustavo Santillán López, MBA.

CC. 0602379166

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Guayaquil, 14 de agosto de 2023

Yo, **Yudenalbis La O Mendoza**, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas institucionales vigentes.



Lic. Yudenalbis La O Mendoza.

CI: 0959755489

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Guayaquil, 14 de agosto del 2023

Certifico que el trabajo titulado CONTROL INTERNO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA FASE POST PANDEMIA ha sido elaborado por **Yudenalbis La O Mendoza**, bajo mi tutoría, y que le mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

A handwritten signature in blue ink, reading "Raúl Gustavo Santillán López", with a horizontal line underneath.

Ing. Raúl Gustavo Santillán López, MBA.

CC. 0602379166

CERTIFICADO DEL REVISOR



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
de Guayaquil

Guayaquil, Marzo 22 de 2024

Lcda. Ivonne Betancourt T.
JEFE DE BIBLIOTECA.
ULVR.

Yo, RAÚL GUSTAVO SANTILLÁN LÓPEZ, con cédula de identidad 0602379166, en calidad de Tutor del Trabajo de Titulación, certifico haber revisado el documento, entregado por el maestrante **La O Mendoza Yudenalbis**, con cédula 0959755489 del trabajo de titulación, Tema: **Control interno en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en la fase post pandemia** de la Maestría en Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros Cohorte IV, y que el mismo corresponde con el documento escrito presentado a Predefensa y aprobado, por lo que se autoriza la entrega digital en la biblioteca para los efectos pertinentes.

RAÚL GUSTAVO SANTILLÁN LÓPEZ
C.I. 0602379166

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación titulado control interno en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en la fase post pandemia, se concibió a partir del problema científico ¿Cómo influye el control interno en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil en la fase post pandemia? Consecuentemente se trazó como objetivo general analizar la influencia del control interno en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresa en la fase post pandemia. La justificación de esta investigación se debe a que la crisis por la Covid-19 tuvo un fuerte impacto en la economía global, principalmente en las pequeñas y medianas empresas, lo que ha tenido como consecuencia la disminución de la rentabilidad, entre otros efectos. Se desarrolló un trabajo de investigación mediante la aplicación del enfoque mixto integrando lo cuantitativo y cualitativo en una investigación descriptiva que contribuyó a observar los hechos y eventos asociados con el control interno que ocurren dentro de las pequeñas y medianas empresas en la fase post pandemia para así determinar su influencia en las razones de rentabilidad empresarial. Como propuesta de solución se aporta un procedimiento para mejorar el sistema de control interno en la Empresa Control S.A. para mejorar su rentabilidad en la fase post pandemia. El procedimiento diseñado es participativo y permanente, dirigido a establecer un proceso de mejora que contribuya a incrementar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en la fase post pandemia. La principal conclusión a que se arriba ratifica que, con la propuesta realizada, se aporta una solución al problema científico planteado, al comprobarse la influencia del control interno en la rentabilidad, lo cual asegura el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Palabras clave: Control interno, rentabilidad, post-pandemia

ABSTRACT

The present research work entitled internal control in the profitability of small and medium enterprises in the post-pandemic phase, was conceived from the scientific problem: How does internal control influence the profitability of small and medium enterprises in the city of Guayaquil in the post-pandemic phase? Consequently, the general objective was to analyse the influence of internal control on the profitability of small and medium-sized companies in the post-pandemic phase. The justification for this research is due to the fact that the Covid-19 crisis had a strong impact on the global economy, with emphasis on small and medium-sized enterprises, which has had as a consequence a decrease in profitability among other effects. A research work was developed by applying the mixed approach integrating quantitative and qualitative in a descriptive research that contributed to observe the facts and events associated with internal control that occur within small and medium enterprises in the post-pandemic phase to determine their influence on the ratios of corporate profitability. As a proposed solution, a procedure is provided to improve the internal control system in the company CONTROL S.A. in order to improve its profitability in the post pandemic phase. The procedure designed is participatory and permanent, allowing the obtaining of results to establish an improvement process aimed at improving its profitability in the post-pandemic phase. The main conclusion reached ratifies that with the proposal made, a solution is provided to the scientific problem of analysing the influence of internal control on the profitability of small and medium-sized companies in the post-pandemic phase, which ensures the fulfilment of the objectives of the research.

Keywords: internal control, cost-effectiveness, post-pandemic

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 TÍTULO.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.6 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	3
1.7 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.9 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.10 IDEA A DEFENDER Y DEFINICIÓN DE SUS VARIABLES	7
1.10.1 Definición de las variables.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1. MARCO TEÓRICO GENERAL.....	8
2.1.1. El control interno	8
2.1.2. El sistema de control interno	11
2.1.3. Elementos del control interno.....	11
2.1.4. Objetivos del control interno	12
2.1.5 Importancia del control interno para las Pymes	13
2.1.6 Teoría de la economía empresarial	14
2.1.7 Rentabilidad	14
2.1.8 Rentabilidad económica.....	16
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	20
2.2.1 Administración	20
2.2.2 Control administrativo	20
2.2.3 Control interno.....	20
2.2.4 Balance financiero	20
2.2.5 Indicadores financieros.....	21
2.2.6 Rentabilidad.....	21
2.3. MARCO LEGAL O NORMATIVO.....	21

2.3.1. El Control Interno en la República del Ecuador	23
2.3.2. Normas de Control Interno de Contraloría General del Estado.....	23
2.3.3 Bases legales para la constitución MYPIME y financiamiento	24
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS ...	25
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.3.1 Método Inductivo	27
3.3.2 Método Analítico	27
3.4 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.4.1 Observación científica	28
3.4.2 Encuesta.....	29
3.4.3 Cuestionario.....	29
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	30
3.5.1 Población	30
3.5.2 Muestra	30
3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	30
3.6.1 Observación científica a los procesos y actividades asociados con el control interno	30
3.6.2 ENCUESTA A LA GERENCIA Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA CONTROL S.A.....	32
3.6.3 Cuestionario de autoevaluación del proceso de control interno	54
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	59
4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	59
4.2 OBJETIVO GENERAL.....	59
4.3 JUSTIFICACIÓN.....	59
4.4 DESCRIPCIÓN	61
Fase 1: Preparación Inicial.....	62
Fase 2: Implantación del Ambiente de Control Interno	67
Fase 3: Evaluación y Ajuste del Ambiente de Control Interno	75
4.5 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA MEDIANTE EL MÉTODO DE EXPERTOS DELPHI.....	85

4.6 FACTIBILIDAD DE APLICACIÓN.....	95
4.7 BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS.....	97
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Delimitación del problema.....	3
Tabla 2. Líneas de investigación a las que responde el trabajo investigativo.....	3
Tabla 3. Frecuencias absolutas de evaluaciones de los encuestados en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C), a los elementos del componente Ambiente de control	33
Tabla 4. Frecuencias absolutas de evaluaciones de los encuestados en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C), a los elementos del componente Evaluación del riesgo	37
Tabla 5. Frecuencias absolutas de evaluaciones de los encuestados en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C), a los elementos del componente Actividades de control.....	40
Tabla 6. Frecuencias absolutas de evaluaciones de los encuestados en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C), a los elementos del componente Información y Comunicación.....	51
Tabla 7. Frecuencias absolutas de evaluaciones de los encuestados en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C), a los elementos del componente Seguimiento.....	52
Tabla 8. Resultados del Cuestionario e Autoevaluación del “Sistema de Control Interno”	54
Tabla 9. Patrón para la estimación de las fuentes de argumentación.....	86
Tabla 10. Datos generales de los expertos consultados	87
Tabla 11. Frecuencias absolutas de respuestas del segundo cuestionario.....	90
Tabla 12. Determinación de imágenes por la Curva Normal Estándar Inversa y los Puntos de Corte	92
Tabla 13. Determinación de los rangos definitivos y los puntos de corte.....	93
Tabla 14. Pertenencia a rango de cada uno de los enunciados.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Evaluación del componente Ambiente de control en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C).	34
Figura 2.Frecuencias absolutas de evaluaciones de los encuestados	37
Figura 3. Evaluación del componente Evaluación del riesgo (moda).....	39
Figura 4.Evaluación del componente Actividades de control en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C).	42
Figura 5. Evaluación del componente Información y Comunicación.....	51
Figura 6. Evaluación del componente Seguimiento.....	52
Figura 7.Resultados del Cuestionario e Autoevaluación del “Sistema de Control Interno”	57
Figura 8.Procedimiento de mejora del “sistema de control interno” para potenciar la rentabilidad en Control S.A. en la fase post pandemia	61
Figura 9.Etapas del método Delphi.....	85
Figura 10.Frecuencias absolutas de respuestas del segundo cuestionario	91
Figura 11. Promedios para la determinación de imágenes por la Curva Normal Estándar Inversa y los Puntos de Corte.....	93

CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Título

CONTROL INTERNO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA FASE POST PANDEMIA

1.2 Planteamiento del Problema

De acuerdo con Vera, & Quinde (2022), a escala mundial el control interno se ha ido convirtiendo en un eje transversal dentro de las diferentes áreas de una empresa para asegurar su desempeño y desarrollo económico. En este sentido, las organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas, a medida que crecen, ven necesario la implementación de mecanismos de control en cada uno de sus procesos para así garantizar una adecuada ejecución de los mismos y proteger eficientemente sus recursos.

Asimismo, en Ecuador la crisis pandémica que generó la Covid-19 ha tenido un impacto muy significativo en la economía en general. De acuerdo con la información obtenida en el año 2020 del Banco Central se experimentó un declive del PIB (Producto Interno Bruto) de 12,4% respecto al periodo 2019 (Patiño & Revelo, 2020).

Según la data expuesta por el Ministerio de Economía y Finanzas, se evidencia que durante el año 2019, Ecuador experimentó déficit fiscal y se evidenció en la desaceleración económica, calculada en 705 millones de dólares. Con el posterior decreto del estado de excepción en el país en marzo del 2020, la situación empeora, al imponerse por el Gobierno Central varias limitaciones dirigidas a la libertad de tránsito (toques de queda), además del cierre fronterizo y aeroportuario.

La aplicación de estas medidas determinó un decrecimiento del 12,4% del PIB en la nación dentro del segundo trimestre del año 2020. Los sectores de mayor

afectación fueron los dedicados al comercio, la manufactura y los servicios (Banco Central del Ecuador, 2020). De modo específico, la situación de crisis económica generada por la Covid-19 en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) ha tenido efectos devastadores de manera general. Uno de los mayores impactos radica en la insuficiente liquidez para enfrentarse a esta problemática totalmente nueva.

Autores como Álava Rosado et al. (2023), Campoverde (2022), Jibaja (2021), Monar-Merchán et al. (2022), Navarrete-Chávez et al. (2022) y Tumbaco et al. (2022), hacen referencia a los problemas de rentabilidad (tanto financiera como económica), de la Pymes ecuatorianas en esta etapa y aportan diversos enfoques al respecto.

Por su parte, Sanabria-Boudri, (2021), afirma que en Ecuador muchas Pymes no poseen mecanismos de control interno eficientes, evidenciando que poseen dificultades para detectar errores y personal poco capacitado debido a la informalidad de las mismas. En palabras de Alva, (2017, citado en Sanabria-Boudri, 2021), estos problemas constituyen un riesgo que puede representar la desaparición de este tipo de empresas.

A partir de sus estudios, se pueden identificar problemas de rentabilidad relacionados con aumentos de los costos e interrupciones en la cadena de suministros, pero principalmente con deficiencias en el control, falta de rigor contable: en los registros de operaciones y en la elaboración de los estados financieros y limitaciones e inexactitudes en el cálculo de indicadores de rentabilidad.

Consecuentemente con lo argumentado, se identifica una problemática que afecta directamente la rentabilidad de las Pymes en la fase post pandemia, en la que se presume como influye las insuficiencias reportadas dentro del control interno de estas organizaciones.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo contribuir a la mejora de la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil en la fase post pandemia?

1.4 Sistematización del Problema

¿Cómo se fundamentan teóricamente los procesos de gestión de la rentabilidad y de control interno, de las pequeñas y medianas empresas?

¿Cuál es la situación actual de las pequeñas y medianas empresas en relación con el control interno y su influencia en la rentabilidad?

¿De qué manera se puede diseñar un adecuado control interno en las pequeñas y medianas empresas para mejorar su rentabilidad?

1.5 Delimitación del Problema de Investigación

Tabla 1. Delimitación del problema

Elemento	Especificación
Campo	Contabilidad
Sector	Pequeñas y medianas empresas
Delimitación temática	Control interno y rentabilidad
Delimitación espacial	Ciudad de Guayaquil, Ecuador
Periodo de análisis	2020-2022
Periodo de investigación	2022-2023

Elaborado por: La O (2024)

1.6 Línea de investigación

Tabla 2. Líneas de investigación a las que responde el trabajo investigativo

Nivel	Línea de investigación
Dominio ULVR	Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria

Institucional	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables
Facultad de Administración	Contabilidad, finanzas, auditoría y tributación
Sub-líneas de investigación_Facultad	Control Interno y externo en el sector público y privado

Fuente: Universidad Laica Vicente Rocafuerte (2023)

Elaborado por: La O (2024)

1.7 Objetivo General

Elaborar una propuesta de control interno para incrementar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de Guayaquil, en la fase post pandemia.

1.8 Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente los procesos de gestión de la rentabilidad y de control interno, de las pequeñas y medianas empresas en la fase post pandemia.
2. Caracterizar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas con relación al control interno y su influencia en la rentabilidad.
3. Diseñar un procedimiento de control interno para pequeñas y medianas empresas, que permita reducir las incidencias que afectan su rentabilidad, en la fase post pandemia.

1.9 Justificación de la Investigación

Según el Registro Estadístico de Empresas (REEM), del Instituto Nacional de Estadísticas (INEC, 2022) de la república de Ecuador, en el año 2022 las empresas catalogadas como grandes apenas representaron el 0,5% de las empresas ecuatorianas.

Las Pymes, en ese mismo año, aportaron el 56,18% de las plazas de empleo registradas y una masa salarial de \$11.482.500.971,00 (INEC, 2022).

Al respecto, Haro Sarango et al. (2023) afirman que “Las pymes en Ecuador son de suma importancia para la economía del país porque fomentan un ambiente fértil para el desarrollo de un ambiente productivo, son un factor circunstancial para el crecimiento socioeconómico del territorio, generan riqueza y empleo” (p. 25).

Las Pymes demostraron una mayor vulnerabilidad durante la crisis de la COVID-19 debido a su escala operativa reducida, flujo de capital rápido y limitada resistencia al riesgo lo cual evidencia sus dificultades en la rotación de capital, aumentos de costos y la ruptura de cadenas industriales (Zou et al., 2023).

Sin embargo, el impacto negativo por la pandemia del Covid-19, debido a la disminución de la demanda, interrupciones dentro de la cadena de suministro, aumento de costos operativos, dificultades financieras y cambios en el comportamiento del consumidor, afectó directamente la rentabilidad de las PYMES ecuatorianas. Para mitigar estos efectos, las PYMES necesitan ser ágiles, innovadoras y estar dispuestas a adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, perfeccionando sus mecanismos de control interno, forjando una informada y objetiva toma de decisiones.

En este escenario de crisis post pandémica con efectos económicos negativos, se impone recuperar e incrementar los índices de rentabilidad empresarial de la PYMES, a partir de un control riguroso de los activos, las operaciones y los indicadores financieros, además de las acciones de otra índole que se puedan acometer. Un mayor control interno también incrementará la confianza de posibles inversionistas o instituciones crediticias para generar nuevas fuentes de financiamiento, pues, si los indicadores financieros demuestran un control y desempeño deficiente, los inversores no se sentirán interesados en arriesgar su capital (Markonah et al., 2020).

Por tal razón, desde el punto de vista práctico, se buscó aportar dentro de este estudio fue analizar la influencia del control interno en la rentabilidad de las Pymes en la fase post pandemia, y así poder realizar un análisis de la información hallada, para

así brindar dentro de los resultados, la data suficiente para lograr poder formular o determinar las posibles soluciones.

A partir de lo anteriormente expuesto, se observa que la ausencia de una adecuada supervisión o control interno en las instituciones tiene un impacto significativo en la eficiencia de sus operaciones, puesto que carece de mecanismos que garanticen la veracidad y confiabilidad de los procedimientos. Esta carencia dificulta la toma de decisiones fundamentales basadas en los datos financieros disponibles. (Zhang & Don, 2023).

Se han publicado exploraciones sobre la relación control interno-rentabilidad empresarial a nivel internacional. El estudio basado en datos de PYME manufactureras vietnamitas entre 2011 y 2015, desarrollado por Quang, & Nga (2022), revela que implementar sistemas de control interno (CI) desempeña un papel crucial en mejorar la fiabilidad financiera de las empresas. Al reducir infracciones legales y sobornos, los CI no solo imponen costos adicionales, sino que también fortalecen la integridad empresarial, contribuyen al desarrollo a largo plazo y facilitan el respaldo financiero y técnico del gobierno.

Mediante métodos cuantitativos y descriptivos, Uribe-Hernandez et al. (2021), analizaron cómo el elemento de Información y Comunicación del control interno (COSO III) afecta el nivel de rentabilidad de un restaurante. Concluyeron que la adopción del control interno junto con la utilización eficaz del sistema de información y de comunicación contribuyen a una eficiente gestión de los recursos y fortalecen la interacción con la administración organizacional, resultando una mejora en los tiempos de desarrollo y ejecución de los recursos asignados..

Aunque se han desarrollado investigaciones en las que se aportan soluciones a problemas de rentabilidad de pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, desde el control interno, estas están enfocadas hacia sectores económicos específicos, como el caso de las Pymes pertenecientes al campo ferretero en la ciudad de Guayaquil (Campoverde, 2020), o para el sector comercial de las Pymes de esta misma ciudad (Tumbaco et al., 2022).

En otros contextos geográficos del Ecuador, se estudia también la rentabilidad de las Pymes de ciertos sectores específicos o entidades puntuales, con diversos enfoques. Caillagua Chiluisa et al. (2023), estudian como el tipo de gestión empresarial adoptado afecta la rentabilidad de Pymes que se dedican a la actividad florícola en la provincia del Cotopaxi, Mientras que Arias Sánchez (2022), propone resolver los problemas de rentabilidad de una Pyme prestadora de servicios, en la provincia de Santa Elena, desde la cultura organizacional. Otras investigaciones constituyen revisiones sistemáticas como el caso de la desarrollada por Álava Rosado et al. (2023).

Para aportar una respuesta científica a la problemática anteriormente argumentada, la presente tesis se configura en torno al objetivo que busca perfeccionar el control interno, buscando incrementar y mantener la rentabilidad de las Pymes en la fase post pandemia, con un enfoque generalizable, aplicable sin distinción del sector económico al que pertenezca.

La investigación resulta viable, ya que se tienen los recursos financieros y técnicos requeridos para su desarrollo. Por otra parte, se cuenta con el apoyo por parte de la institución: “Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil”, así como de PYMES representativas de la ciudad, como es el caso de la empresa Control S.A.

1.10 Idea a defender y definición de sus variables

La mejora del control interno de los procesos influirá positivamente sobre la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, en la fase post pandemia de COVID-19.

1.10.1 Definición de las variables

La idea defender tiene las siguientes variables:

- a) Control interno
- b) Rentabilidad

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El control interno se considerado como aquel proceso fundamental en cada una de las organizaciones, es transversal a todas las actividades y debe ser desarrollado en los diversos niveles de una empresa, con la finalidad de garantizar una seguridad razonable en conjunto con el cumplimiento de los objetivos. En el presente capítulo se expone el marco teórico del Trabajo de Titulación, donde se parte de los fundamentos conceptuales del control interno y la rentabilidad económica como términos fundamentales en la investigación.

2.1. Marco Teórico General

En el marco teórico general de la presente investigación se efectuó un análisis conceptual y crítico sobre las principales categorías científicas de la investigación. A tales efectos integra por los acápite; el control interno, el sistema de control interno, los elementos del control interno, sus objetivos, y la rentabilidad económica.

2.1.1. El control interno

El control se describe como la actividad que facilita la supervisión y evaluación de los resultados que se han alcanzado en relación con los resultados esperados inicialmente. Además, garantiza que la ejecución de la acción se encuentre alineada con los planes realizados por la organización y se mantenga dentro de los límites establecidos por la estructura organizativa.

El control está enfocado en analizar y rectificar el rendimiento de las tareas encomendadas a los subordinados con la finalidad de garantizar la ejecución y alcance de los objetivos y planes que se ha establecido por la organización. Se destaca la significativa relevancia del control, puesto que mediante esta actividad se logra determinar si lo que se ha llevado a cabo coincide con lo planificado. En caso de presentarse desviaciones, permitiría identificar a los responsables y enmendar los errores correspondientes.

No obstante, es importante tomar en cuenta que el control no debe limitarse únicamente a la retroalimentación a posteriori, sino que, al igual que la planificación, también debe incluir en cierta medida una función de prevención. En este contexto, se puede examinar datos históricos para entender lo sucedido y las razones por las cuales los estándares no se pudieron cumplir. De esta manera, se pueden tomar las medidas pertinentes para evitar que se repitan estos errores en el futuro.

Además, dado que el control es la fase final del proceso administrativo, permite el cierre del ciclo del sistema cuando este proporciona retroalimentación sobre desviaciones significativas con respecto al rendimiento ya previamente planificado. La retroalimentación de información relevante a través de la ejecución de actividades de control contribuye a mejorar el proceso de planificación.

El control contiene los siguientes elementos que se consideran como esenciales y básicos:

- Como primer punto, se lleva a cabo una exhaustiva supervisión de cada una de las actividades ejecutadas.
- Como segundo punto, se requiere la aplicación de criterios o modelos previamente definidos para así identificar posibles discrepancias en los resultados.
- Como tercer punto, el control permite la posibilidad de la rectificación de errores y/o desviaciones potenciales en los resultados o en las tareas realizadas.
- Y como último y cuarto punto, mediante el proceso de control, se requiere la planificación de las actividades y metas a llevar a cabo, luego de que se hayan efectuado las correcciones pertinentes.

El control interno se clasifica, según Gómez y Lazarte (2019), en: control interno administrativo y control interno contable. Donde, el control interno administrativo está conformado por cada uno de los procesos establecidos en una organización para garantizar una eficacia operativa y el seguimiento de las directrices que han sido establecidas por la dirección (Chen et al., 2021). Estos controles administrativos u operativos están relacionados con actividades que no presentan un impacto directo en los datos de los estados financieros (Ammar, 2023), ya que se enfocan en otro ámbito de la actividad empresarial que, sin embargo, termina influyendo en el área financiera y contable.

El control interno contable abarca los procedimientos y sistemas ya establecidos para asegurar la seguridad de la valorización de los activos, así como la precisión y autenticidad de cada uno de los registros y del sistema contable. Este control no se limita únicamente a las regulaciones de tipo contable, más bien engloba todos los procedimientos que impactan tanto en la situación financiera como dentro del proceso informativo, aunque estas no sean operaciones contables o de registro estrictamente hablando.

La literatura ha destaca la positiva influencia de los mecanismos dentro del control interno y en el rendimiento organizacional; sin embargo, en entornos turbulentos como América Latina, donde se pone en evidencia cómo los gerentes desarrollan estrategias dirigidas al control interno buscando lograr un desempeño superior aunque sus acciones son limitadas (Velandia-Pacheco et al., 2022).

Este control sirve como una herramienta de vital importancia en las Pymes gracias a los beneficios que resultan dentro de una correcta planificación y control de los procedimientos (Adegboyegun et al., 2020). Su aplicación permite mantener la transparencia en todas las operaciones al establecer normas y procedimientos diseñados por un equipo calificado aplicables a cada área de la organización. Estas normas y procedimientos buscan estandarizar los procesos y alcanzar las metas establecidas, evitando desviaciones de los objetivos y pérdidas financieras en las operaciones administrativas. Asimismo, el control interno contribuye a mantener la eficacia y eficiencia de las diversas operaciones, mejorando de esta forma una gestión general de la empresa.

El control interno se convierte en un pilar fundamental para las PYMES al proporcionar la estructura necesaria para avalar el cumplimiento de las regulaciones y políticas, mitigar riesgos y detectar posibles fraudes (Plant et al., 2022). Además, al contar con procesos bien definidos y supervisados, la empresa puede tomar decisiones informadas y oportunas, lo que contribuye a su crecimiento y sostenibilidad en un entorno competitivo.

2.1.2. El sistema de control interno

Chiavenato (2019), considera que el sistema de control interno (SCI) abarca todas y cada una de las políticas y las prácticas implementadas por la dirección para garantizar, en la medida de lo posible, la gestión de forma ordenada y eficiente en el negocio. Esto incluye la adhesión a las políticas de la dirección, la protección de los registros, la detección y prevención de errores y fraudes, la precisión y exhaustividad de todos los registros contables, y la puntual preparación de los balances financieros de forma confiable.

La implementación de un SCI dentro de una organización reduce la probabilidad de cometer fraudes y malversaciones (Maulidi & Ansell, 2021), y establece claramente las responsabilidades de ciertos directivos y ejecutivos, lo que ayuda a prevenir y a detectar comportamientos indebidos, decisiones incorrectas, incompetencia y otras irregularidades más complejas. Esta circunstancia puede hacer que algunos directivos sean reticentes a implementar un sistema que los someta a un control o restricción.

Un eficaz SCI constituye un elemento fundamental dentro de una organización bien estructurada, ya que asegura la protección de los activos y brinda credibilidad a los registros y a los resultados contables, los cuales son vitales para el funcionamiento óptimo de cualquier entidad, independientemente de su tamaño. (Cordovés, 2019).

2.1.3. Elementos del control interno

En concordancia con los aportes de Gómez y Lazarte (2019), existen varios elementos del control interno entre los que resaltan los detallados a continuación:

niveles de autorización, integridad e idoneidad del personal, prácticas sanas y auditoría interna.

Niveles de autorización. Cada empresa debe definir niveles de autorización tanto para iniciar como para aprobar transacciones. Este aspecto del control está vinculado a los documentos y registros contables, los cuales deben proporcionar información sobre el origen y la veracidad de los datos y los procedimientos seguidos.

Integridad e idoneidad del personal. Uno de los pilares fundamentales de un SCI para ser efectivo es la competencia y calidad del personal involucrado. Por esta razón, es crucial la valoración del capital humano, implicando que la gerencia debe implementar una política laboral sólida que abarque aspectos como: reclutamiento, selección, seguimiento de asistencia, evaluación del rendimiento, incentivos, medidas disciplinarias y capacitación.

Prácticas sanas. Se refiere a los distintos requisitos o acciones tácticas implementadas en una organización con la finalidad de alcanzar sus objetivos y metas planificadas. Adoptar prácticas saludables contribuye a lograr eficiencia, efectividad y transparencia en las actividades empresariales, por lo que resulta crucial formalizarlas a través de normativas y procedimientos internos, ya sea mediante manuales o directrices.

Auditoría interna. Considerado como un recurso valioso para la alta dirección, que les permite evaluar específicamente la gestión y el control interno, identificando debilidades para la prevención de errores y anomalías a través de las recomendaciones que ofrece.

2.1.4. Objetivos del control interno

Los objetivos del control interno se desglosan de la siguiente manera: objetivos del sistema de control y objetivos de controles internos contables. La fijación o establecimiento de objetivos conduce a la creación de los controles requeridos para cada una de las funciones de gestión y dirección que constan en el sistema de

información de la compañía, pues su principal propósito es garantizar la confiabilidad de la información (Monteiro et al., 2022).

Los objetivos de control dentro del proceso de transacciones incluyen la autorización adecuada de todas las transacciones, así como un registro correcto, la clasificación e imputación apropiada en el correspondiente período contable, la verificación de los sistemas para obtener información precisa y fiable, así como la segregación adecuada de funciones.

Los controles a aplicar en el sistema contable difieren según su función y naturaleza. El propósito de un SCI radica con establecer un proceso de información contable y asegurar una gestión organizativa efectiva que prevenga la ocurrencia de errores (Gómez & Lazarte, 2019).

2.1.5 Importancia del control interno para las Pymes

El control interno se define como una herramienta de vital importancia en las Pymes debido a los beneficios que aporta en el control y planificación de los procesos (Brown & Lightle, 2022). Su aplicación permite mantener la transparencia en todas las operaciones al establecer normas y procedimientos diseñados por personal altamente cualificado en cada sección de la empresa. Estas normas y procedimientos buscan estandarizar los procesos y alcanzar las metas establecidas, evitando desviaciones de los objetivos y pérdidas financieras en las operaciones administrativas. Asimismo, el control interno contribuye a mantener la eficacia y eficiencia de todas sus operaciones, mejorando de esta forma la gestión general de la empresa.

El control interno se convierte en un pilar fundamental para las PYME al proporcionar la estructura necesaria para que se pueda garantizar un correcto cumplimiento de las y regulaciones y políticas, mitigar riesgos y detectar posibles fraudes. Además, al contar con procesos bien definidos y supervisados, la empresa puede tomar decisiones informadas y oportunas, lo que contribuye a su crecimiento y sostenibilidad en un entorno competitivo.

Al respecto, Álava Rosado et al. (2023) afirman que:

El control interno se presenta como una herramienta esencial para mantener la transparencia en los procesos, mediante la elaboración y ajuste de normativas y procedimientos diseñados por el personal capacitado en cada área de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). El propósito es que estas normas o procedimientos efectivamente regulen cada actividad, permitiendo su estandarización y contribuyendo a alcanzar las metas empresariales reales. Esto ayuda a minimizar desviaciones de objetivos y a prevenir pérdidas de capital en las operaciones administrativas. (p. 3915)

El control interno se ha vuelto esencial para precautelar la integridad y confiabilidad de las operaciones en las Pymes, proporcionando una sólida base para el desarrollo y éxito a largo plazo de la empresa. Su implementación adecuada y continua mejora son fundamentales para lograr una gestión efectiva y alcanzar los objetivos empresariales de manera eficiente.

2.1.6 Teoría de la economía empresarial

En el artículo publicado por Germán-Soto & Marines (2023), explican que dentro de las teorías sobre la economía empresarial, desde una perspectiva clásica, el crecimiento de una empresa promueve e induce su rentabilidad y viceversa. Aunque esta teoría está en discusión, los autores Lee (2014), Cowling (2004) y Federico y Capelleras (2015) afirmaron que esta relación bidireccional y directa, es decir, en la medida que una pequeña o mediana empresa comienza a ser rentable, amplía su capacidad de producción, lo que impulsa una mayor rentabilidad.

2.1.7 Rentabilidad

A lo largo del tiempo, el concepto de rentabilidad ha sido examinado y estudiado en profundidad, y diversos autores han formulado diversas definiciones con el fin de esclarecer este término de manera más precisa. Sin embargo, todas estas definiciones tienen un objetivo común. Por ejemplo, según Sajami et al. (2020), la rentabilidad está

definida como la retribución que una organización, en un sentido amplio, puede proporcionar a los diferentes recursos que tiene bajo su disposición de tal manera que se lleve a cabo sus actividades económicas. La rentabilidad se convierte en una métrica que evalúa tanto la eficiencia como la eficacia en el uso de estos recursos, ya sean financieros, productivos o humanos.

De igual manera, según Ccaccya (2016), la rentabilidad es un concepto que abarca cualquier tipo de actividad económica en donde se emplean recursos tanto: humanos, como materiales y los financieros con el fin de obtener ciertos resultados. Partiendo desde este punto de vista, en una empresa la rentabilidad puede analizarse al comparar los beneficios obtenidos con el valor de los recursos utilizados para su generación.

Además, Villena y Vicente (2022), han definido que la conceptualización de la rentabilidad puede ser entendida de manera amplia como la capacidad de una institución para generar excedentes a partir de las inversiones que se han realizado. En este sentido, se puede decir que la rentabilidad representa los resultados obtenidos en la actividad económica que implica producción, transformación y/o intercambio. Este excedente se manifiesta al final del proceso de intercambio. Por lo tanto, la evaluación del resultado cobra importancia al compararlo con los recursos económicos y financieros involucrados en su obtención.

Entonces, la rentabilidad empresarial puede entenderse como la habilidad de una entidad económica para emplear eficientemente todos sus recursos, distribuidos en los diversos procesos que la conforman, con el fin de generar suficientes ingresos para así cubrir todos los costes y los gastos asociados a su funcionamiento. Después de deducir todos estos costos y gastos, se espera que queden ingresos adicionales que puedan ser distribuidos entre los socios, accionistas o propietarios de dichas entidades.

Por otra parte, Markonah et al (2020), definen a la rentabilidad como “la capacidad de las corporaciones para la generación de beneficios o utilidades” (p. 85). Agregan además que, los índices de rentabilidad se consideran cruciales para determinar diversas políticas y decisiones importantes dentro de la empresa. Este indicador resulta útil para comprender las operaciones de la compañía y los resultados

de la gestión. La rentabilidad muestra el efecto conjunto de la liquidez, los activos de gestión y la deuda operativa.

Es importante aclarar, que las definiciones hasta aquí aportadas tienen un enfoque generalizador, o se refieren a la rentabilidad económica, o derivada del uso de los activos, sin embargo, resulta necesario sistematizar un concepto paralelo y más abarcador, referido en la literatura como rentabilidad financiera (ROE, por sus siglas en inglés), relacionado con el patrimonio (capacidad del capital), de generar beneficios.

2.1.8 Rentabilidad económica

Para Merino et al. (2021), La rentabilidad de la inversión o económica se define como una métrica que evalúa, durante un periodo específico, el desempeño de los activos de una organización sin considerar cómo estos han sido o se encuentran financiados. Por lo tanto, generalmente se la considera como una medida de la capacidad de los activos de una entidad para la generación de valor sin que la forma en que se hayan financiado tenga un impacto en dicha valoración. Esta perspectiva permite comparar la rentabilidad entre sociedades sin que las diferencias en sus estructuras financieras, evidenciadas en los valores por pago de intereses, influyan en el valor de su rentabilidad.

2.1.9. Indicadores de rentabilidad

En relación con este tema, García (2016) explica que las métricas utilizadas para evaluar la rentabilidad reflejan los niveles de eficiencia en la generación de ganancias en tres aspectos clave: ingresos, activos totales y el capital contable. Entre los indicadores financieros empleados para el análisis del nivel de rentabilidad se encuentran: el Rendimiento sobre los activos totales (ROE), el Rendimiento sobre las ventas (ROS) y el Rendimiento sobre el capital contable (ROA). Estos constituyen los principales criterios considerados para brindar una evaluación de la rentabilidad en una empresa, destacándose especialmente el enfoque en el rendimiento sobre el capital contable (ROE), considerado por algunos autores como el indicador financiero más significativo.

2.1.9.1 Rentabilidad económica o retorno sobre activos (ROA)

Según Lavallo (2017), la definición de rentabilidad económica está enfocada en evaluar el desempeño de los activos totales gestionados a través del área administrativa de la empresa, donde no se toma en cuenta si los recursos provienen de acreedores o propietarios. De manera similar, destaca que esta ratio calcula el porcentaje de rentabilidad que representa el valor de utilidad neta en relación con la totalidad de los activos utilizados por la organización.

Para efectuar su cálculo, se establece una conexión entre los resultados de los accionistas y la inversión total de la entidad. La medida de rentabilidad económica sobre los activos se determina mediante el siguiente indicador o razón:

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$$

2.1.9.2 Rendimiento sobre las ventas (ROS)

Citando a García (2016), se explica que el rendimiento sobre ventas constituye una evaluación de la eficiencia operativa y del desempeño de un negocio. Su resultado revela el nivel porcentual de ganancia generado por cada unidad monetaria vendida. El margen sobre ventas, por otro lado, representa un indicador del potencial de la organización para la generación de beneficios en dependencia con su nivel de actividad, estrategia de precios y control de costos.

En términos generales, la medición del margen sobre ventas se realiza mediante el cálculo del cociente (Cediel, 2021). La ecuación correspondiente es:

$$\text{Rendimiento sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

2.1.9.3 Rendimiento del patrimonio o retorno sobre patrimonio (ROE)

En relación con el ROE, Lavallo (2017) lo define como la rentabilidad financiera o retorno sobre el patrimonio, que evalúa el rendimiento obtenido por los propietarios en relación con los fondos que han invertido. Su propósito es valorar la rentabilidad de la contribución de los socios al financiamiento de la organización. La fórmula que determina esta rentabilidad es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad sobre capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital total}}$$

Entre los métodos de análisis del ROE, se encuentra el sistema (o método) Dupont. Granel (2019), donde este sistema se describe como un indicador financiero fundamental y de muy alta utilidad para evaluar tanto el rendimiento económico como laboral de una empresa. Este sistema integra los ratios financieros principales con el objetivo de establecer el grado de eficacia operativa de la compañía.

2.1.10 El Sistema DuPont

Este ratio o herramienta empleada para evaluar la rentabilidad en las entidades, integra indicadores financieros clave para establecer el nivel de la eficiencia en el empleo de cada uno de sus activos financieros (Ferris et al., 2021), capital de trabajo y el apalancamiento financiero o multiplicador de capital. Este método de análisis financiero combina las proporciones y razones de actividad con las de rendimiento sobre los ingresos o ventas, permitiendo comprender cómo interactúan para influir en el rendimiento de los activos. Es esencial realizar un análisis detallado, gestionar inversiones y controlar adecuadamente las deudas o préstamos financieros para de esta manera incrementar las utilidades de la organización. Se sugiere considerar una serie o conjunto de estrategias y acciones empresariales para así lograr un desarrollo efectivo en la empresa (Castro, 2019).

Adicionalmente, el modelo financiero DuPont se representa tanto de manera gráfica como cuantitativa, a diferencia de los modelos convencionales basados en números y tablas, la relación entre los beneficios y los impulsores de estos, identificados en los componentes financieros o contables de las diversas operaciones que son llevadas a cabo por una empresa (Gaibor, 2022).

Por otra parte, Valdés Medina et al. (2020), afirman que el método Dupont permite combinar los principales ratios financieros que están relacionados al manejo del capital de trabajo, a la eficiencia con que se rentabilizan los activos y el indicador de apalancamiento financiero, para efectuar un detallado análisis acerca de cómo la entidad tiene la capacidad de lograr su estabilidad financiera. El método ha sido ampliamente aplicado a los análisis de rentabilidad de las Pymes, como se evidencia en los trabajos de Barbecho et al. (2019), Caillagua-Chiluisa et al (2023); Haro Sarango et al (2023), Nwankwo et al. (2020) y Rao et al. (2019).

De lo antes expuesto se puede deducir que la rentabilidad es esencial en el análisis económico y financiero de las Pymes, ya que proporciona una visión holística del rendimiento empresarial. Evaluar adecuadamente los índices de rentabilidad ayuda a los directivos a tomar decisiones informadas sobre inversiones, eficiencia operativa y asignación de recursos, con el fin de lograr el éxito y crecimiento sostenido de las empresas.

Una manera de evaluar la rentabilidad es mediante los rendimientos de la compañía en relación con sus ventas, sus activos o con su capital, en otras palabras, el nivel porcentual que representa la utilidad en comparación con el patrimonio, las ventas y los activos . La rentabilidad financiera, también conocida como índice de retorno, calcula la rentabilidad en relación con el patrimonio (Hong et al., 2023), obteniendo el cociente entre los valores de la utilidad neta y el patrimonio.

Los índices de rentabilidad juegan un papel muy fundamental en la determinación de decisiones cruciales y políticas en una empresa. Estas medidas son valiosas para comprender los resultados de gestión y las operaciones de la compañía. La rentabilidad refleja el impacto conjunto de la liquidez, la administración de activos y las deudas operativas (Markonah et al., 2020).

Los ratios de rentabilidad se pueden utilizar para realizar la evaluación de las ganancias de una organización en función de ciertos niveles de activos, ventas o inversiones de los socios. La ausencia de ganancias impide que una empresa crezca o atraiga más capital. Por tanto, tanto los propietarios, los acreedores como la dirección

están atentos a aumentar las ganancias debido a la importancia que tiene la participación en el mercado en los ingresos.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1 Administración

La administración es un proceso que se lleva a cabo mediante cuatro específicas funciones, siendo estas: la de planificación, la de organización, la de dirección y la del control con la finalidad del logro de los objetivos optimizando el uso de los recursos (Robbins & DeCenzo, 2009).

2.2.2 Control administrativo

Para el autor Robbins (1996) se define el control administrativo como: “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p. 654). Además, “consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. (...) Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición” (Melinkoff, 1990, p. 62).

2.2.3 Control interno

El control interno puede describirse como aquel conjunto de políticas, directrices, procedimientos y planes organizativos diseñados para garantizar la eficacia, seguridad y organización en la gestión en el ámbito financiero, contable y administrativo de una empresa. (Gómez & Lazarte, 2019).

2.2.4 Balance financiero

También conocido como "estado de situación financiera" de acuerdo con las “Normas Internacionales de Información Financiera” (IFRS), el balance financiero es

aquel reporte o documento que pone a la orden del día la situación económica de una entidad en un tiempo específico. Muestra tanto los recursos disponibles en la empresa como las fuentes de financiamiento utilizadas. Sin embargo, presenta limitaciones, como la omisión de ciertos elementos y la valoración histórica de los activos, lo que puede distorsionar la imagen real de la situación financiera, especialmente en comparación con los valores de mercado actuales (Barber et al., 2023).

2.2.5 Indicadores financieros

Los ratios o indicadores financieros son instrumentos de medición cuantitativa que se emplean para analizar y evaluar el desempeño financiero y económico de una organización. Estos ratios brindan datos e información clave acerca de la salud financiera, la rentabilidad, la eficiencia operativa y la capacidad de endeudamiento de una entidad, permitiendo a los interesados, como inversores, analistas y directivos, tomar decisiones informadas sobre la gestión y la inversión (Alexander & Nobes, 2020).

2.2.6 Rentabilidad

La rentabilidad se define como el resultado de restar los gastos de los ingresos, además de representar el rendimiento generado por una inversión. Esta medida es crucial para la gestión empresarial y se calcula considerando las ventas, activos y capital. (Otero-González et al., 2018).

2.3. Marco Legal o Normativo

El control interno en Ecuador se rige por normas jurídico-legales establecidas a nivel nacional. Este control se basa teóricamente en el marco legal y normativo, destacando las pautas fundamentales en la “República del Ecuador” y las normas emitidas por la “Contraloría General del Estado”. Aunque no hay normativas específicas de control interno direccionados al sector corporativo privado, existen exigencias de registro contable con fines tributarios que afectan especialmente a las Pymes.

En el caso de las denominadas microempresas, se tienen las siguientes bases legales para normas tributarias específicas, publicadas dentro del sitio web del “Servicio de Rentas Internas” de Ecuador (www.sri.gob.ec).

Los principales documentos legales que rigen la actividad económica y tributaria de las PYMES son la “Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria”, publicada en el “Registro Oficial No. 111 de 31 de diciembre de 2019”, y su Reglamento, y la “Ley de Régimen Tributario Interno, Título Cuarto-A, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 463, 17 de noviembre de 2004” y reformada mediante “Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria y su Reglamento”.

A través de estos instrumentos, el Estado establece diferentes periodicidades para la presentación de impuestos. Para el Impuesto de Valor Agregado (IVA) , de Impuestos de Consumo Especial (ICE) e Impuesto a la Renta, las microempresas pueden optar por declarar de forma semestral o mensual. Las declaraciones semestrales se presentan en julio y enero del siguiente año, mientras que las mensuales se presentan el mes siguiente del período fiscal declarado.

En este sentido, se relaciona al presente estudio puesto que las diferentes periodicidades para la presentación de impuestos, tales como: el ICE, el IVA y el Impuesto a la Renta, tienen un impacto directo tanto en la gestión contable como en la financiera de las Pymes. Esto afecta la planificación interna y la eficiencia operativa.

Asimismo. Se establecen los deberes formales impuestos por el Régimen Impositivo para Microempresas, según el Reglamento, establecen requisitos específicos para la emisión de comprobantes, llevanza de contabilidad, presentación de declaraciones y anexos de información. Estos aspectos son esenciales para lograr una evaluación del control interno de las Pymes y cómo estas cumplen con sus obligaciones tributarias.

También es importante la solicitud y conservación de comprobantes de venta, así como la presentación de declaraciones y anexos de información, son aspectos

cruciales del control interno. La capacidad de las Pymes para gestionar y mantener adecuadamente la documentación fiscal impacta en su rendimiento financiero y cumplimiento legal.

Respecto a los controles, existe la obligación de facilitar inspecciones y exhibir documentos a funcionarios autorizados para el control tributario resalta lo importante que es el control interno en términos de preparación para auditorías y supervisión fiscal.

2.3.1. El Control Interno en la República del Ecuador

La “Contraloría General del Estado” creó las Normas de Control Interno en el año 2019, están alineadas con el marco legal y se basan en la normativa técnica y los principios administrativos. Estas normas asignan la responsabilidad del control interno a instituciones estatales y entidades privadas con recursos públicos, con el fin de facilitar los ejercicios de control.

Según estas normas, el control interno es aquel proceso de carácter integral que se encuentra liderado por una autoridad máxima y un personal seleccionado de cada entidad para así poder garantizar seguridad en el alcance de los objetivos y también de la protección de recursos de origen públicos. Este proceso incluye: evaluación de riesgos, ambiente de control, sistemas de información y comunicación, actividades de control y seguimiento. En el presente trabajo, se adopta esta definición por su integralidad, considerándolo aquel proceso que involucra a todo el personal y destaca la protección de todos y cada uno de los recursos públicos como un objetivo clave (Contraloría General del Estado, 2019).

2.3.2. Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado

El empleo del marco integrado de control interno desarrollado por el “Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway” (COSO), que presenta cinco mecanismos entrelazados e integrados en el proceso de gestión, con el propósito de asistir a las entidades en la consecución de sus metas. (Quinaluisa et al., 2018)

Los elementos incluyen: el Ambiente de Control, que engloba las condiciones y comportamientos que moldean la actuación de una entidad en términos de control interno; la Evaluación de Riesgos, que se encarga de identificar, analizar y abordar los riesgos; las Actividades de Control, donde la máxima autoridad institucional establece procedimientos y políticas para gestionar los riesgos y lograr los objetivos organizacionales; la Información y Comunicación, que implica la identificación, captura y difusión oportuna de información relevante para ayudar a los empleados a cumplir con sus responsabilidades; y el Monitoreo, que establece procedimientos para la supervisión continua, evaluaciones de tipo periódicas o una combinación de ambas para garantizar la efectividad del sistema de control interno.

2.3.3 Bases legales para la constitución de MYPIME y su financiamiento

En el Libro III del “Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones” (COPCI) de Ecuador se establecen las bases legales para el fomento y desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) en comercio, producción y servicios. El Título I define y clasifica las MIPYMES, crea órganos de regulación y establece mecanismos de apoyo, incluyendo incentivos para nuevas inversiones en turismo y facilidades en comercio exterior.

Se destaca la creación del Registro Único de MIPYME para identificar y categorizar estas empresas. El Capítulo II aborda aspectos financieros y de capital, incluyendo el acceso a la banca pública, un registro de operaciones, un régimen especial de garantías, el Fondo Nacional de Garantías, normativas para el libre financiamiento mediante el mercado de valores y otras formas de financiamiento, con un enfoque especial en regiones con menor cobertura financiera (Asamblea Nacional de Ecuador, 2010).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el tercer capítulo de la presente investigación se presentan los métodos, las técnicas y procedimientos que se aplicaron de forma ordenada para la ejecución del estudio, considerando la significación del componente metodológico de este trabajo.

3.1 Enfoque de la Investigación

Este estudio de investigación adoptó un enfoque de estilo mixto al integrar tanto elementos cuantitativos como cualitativos. Al amalgamar estos dos enfoques generales, se logra aprovechar las fortalezas intrínsecas de cada uno, al tiempo que se mitigan sus respectivas debilidades. Mientras que el enfoque cuantitativo proporciona datos numéricos susceptibles de generalización y facilita análisis estadísticos, el enfoque cualitativo aporta una comprensión más profunda de las experiencias y perspectivas específicas vinculadas a la investigación. Esta conjunción permite una interpretación más enriquecida de los resultados cuantitativos al contextualizarlos con las dimensiones cualitativas de la investigación, contribuyendo así a una comprensión integral y matizada del fenómeno estudiado.

Cualitativo

Este estudio hace uso del enfoque cualitativo en el sentido de que la recolección de opiniones a través de la encuesta destaca lo importante de comprender las experiencias y perspectivas planteadas por la gerencia y los empleados de las Pymes. Bajo este contexto, las respuestas recopiladas no solo representan datos cuantificables, sino que también encapsulan percepciones, actitudes y contextos que son fundamentales para la obtención de una más completa y rica comprensión de las áreas con un margen de error mayor en las actividades empresariales. El enfoque cualitativo aporta una capa adicional de profundidad al análisis, permitiendo una interpretación más holística de las respuestas que se obtuvieron en la encuesta.

Cuantitativo

Se estable la relación con el enfoque cuantitativo al destacar el uso del análisis de estados financieros y el procesamiento estadístico para comprender la afectación en las Pymes debido a la carencia o deficiente control interno adecuado. En este contexto, el enfoque cuantitativo está centrado en el análisis y recopilación de datos de tipo numérico derivados de los estados financieros y otras fuentes cuantitativas. El procesamiento estadístico de esta información proporciona una visión cuantitativa precisa de cómo la ausencia de un control interno adecuado impacta en aspectos financieros y operativos de las empresas. Esta perspectiva cuantitativa complementa el enfoque cualitativo mencionado anteriormente, permitiendo una evaluación integral y basada en evidencia de los desafíos y áreas de mejora en el campo del control interno de las organizaciones.

3.2 Tipo de investigación

Descriptiva-documental

La investigación descriptiva desempeñó un papel fundamental al analizar el control interno en las Pymes durante la fase post pandemia debido a sus características específicas. Al enfocarse en observar los hechos y eventos asociados sin buscar relaciones causales, permitió obtener una visión detallada y objetiva de la situación. Al recopilar datos sobre variables de interés, se logró describir los fenómenos relacionados con el control interno, lo que resultó en un entendimiento más claro de cómo estas empresas gestionaron sus procesos después de la pandemia.

Por otro lado, la investigación documental fue de gran utilidad para el estudio, ya que se utilizó para analizar documentos de control, contables y financieros. Esto proporcionó información valiosa sobre las prácticas de control implementadas en las empresas y permitió evaluar la eficacia de las estrategias empleadas. La revisión cuantitativa de cifras contables y financieras complementó la investigación documental, al ofrecer datos numéricos y estadísticos que respaldaron las conclusiones obtenidas.

En conjunto, la investigación descriptiva y documental proporcionó una base sólida para comprender cómo las Pymes abordaron el control interno en la etapa posterior a la pandemia. Los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento y la toma de decisiones informadas, lo que puede ser de gran beneficio para estas empresas al mejorar su resiliencia y eficiencia en el futuro.

3.3 Métodos de Investigación

3.3.1 Método Inductivo

La aplicación del método inductivo en la investigación permitió al equipo de investigadores obtener conclusiones generales partiendo de conclusiones particulares, sustentándose tres pasos esenciales que constituyen invariantes funcionales de la inducción como proceso lógico del conocimiento:

1. Observación de los hechos: empleado en la observación y registro sistemático y planificado de las diversas actividades de desempeño empresarial ejecutadas por la empresa que constituye la muestra de investigación.
2. Clasificación de los hechos observados. Consistente en una codificación y categorización de las evidencias fácticas del desempeño empresarial asociadas con el control interno y el ratio de la rentabilidad.
3. Evidencias de la clasificación de los hechos. Se partió del análisis de la codificación y categorización de las evidencias fácticas del desempeño empresarial asociadas con el control interno y la rentabilidad, y permitió configurar las certidumbres necesarias para clasificar los fenómenos investigados.

3.3.2 Método Analítico

Se utilizó la investigación analítica resultó esencial para llevar a cabo un estudio detallado y comparativo de los estados financieros de la entidad en los periodos 2020 y 2021, especialmente en la fase post pandemia. Esta metodología de investigación permitió analizar y evaluar en profundidad los datos contables y financieros de la

organización, centrándose en identificar los efectos del control interno en su rentabilidad durante ese período crítico.

Al realizar el comparativo entre los estados financieros de ambos años, se pudo determinar cómo las prácticas de control interno implementadas afectaron en la empresa directamente en la rentabilidad. Los resultados que se obtuvieron a través de este análisis proporcionaron una comprensión clara de cómo el control interno influyó en los resultados financieros y en la capacidad de la organización para la generación de ganancias y afrontar los desafíos surgidos a raíz de la pandemia.

Además, la investigación analítica permitió identificar posibles debilidades o áreas de mejora en el campo del control interno empresarial, lo que posibilitó la formulación de estrategias y recomendaciones para fortalecer y optimizar los procesos de control. Estas conclusiones pueden ser de gran relevancia para una correcta toma de decisiones gerenciales y contribuir a la sostenibilidad y el crecimiento de la entidad en el futuro.

En resumen, la investigación analítica brindó una visión integral y cuantitativa sobre cómo el control interno influyó en el nivel de rentabilidad de la entidad durante la fase post pandemia, permitiendo identificar oportunidades de mejora y fortalecimiento para enfrentar los desafíos económicos y financieros del entorno empresarial actual.

3.4 Técnicas de la investigación

3.4.1 Observación científica

A través de esta técnica se pudo visualizar los procedimientos que fueron realizados en cada una de las áreas de la empresa, cómo ejecutan o realizan las actividades, los controles de inventario, los registros contables y la responsabilidad impuesta en cada uno de los individuos dentro de su entorno laboral.

Como instrumento de investigación científica posibilitó observar de manera muy atenta el diseño y la implementación del control interno y la rentabilidad empresarial durante la fase pospandémica, para de este modo poder llevar un registro de la información acontecida para su posterior análisis.

Se continuó con la actividad de revisión de los estados financieros de las Pymes en los periodos 2020 hasta el 2021 para evidenciar la rentabilidad, así mismo se efectuaron revisiones de los registros contables que conforman el soporte de los estados financieros, así mismo se efectuó una minuciosa evaluación de los procesos y políticas existentes sobre la base de la actual situación y en relación con su crecimiento.

3.4.2 Encuesta

El uso de la encuesta en este contexto se justifica al emplear esta técnica para identificar opiniones generalizadas y recurrentes de expertos en el área contable. Al recoger respuestas estructuradas, la encuesta proporciona una visión sistemática de las percepciones de los expertos, permitiendo una evaluación cuantitativa de las tendencias y patrones emergentes en sus opiniones.

Esta metodología ofrece un enfoque eficiente para obtener datos significativos sobre conocimientos generales, puntos de vista y sugerencias de los expertos. Además, al incluir una variedad de opiniones, la encuesta proporciona una perspectiva integral que sirve como base para la mejora continua del control interno y la rentabilidad empresarial en la fase pospandémica, garantizando así un enfoque más informado y equitativo en la toma de decisiones estratégicas.

3.4.3 Cuestionario

La elección de un cuestionario como instrumento de investigación se justifica por su capacidad para recopilar información estructurada y cuantificable de manera eficiente. Al formular preguntas específicas, el cuestionario proporciona una estructura clara para la obtención de datos del personal seleccionado como fuente de información. La presencia de respuestas predefinidas permite una recopilación de

datos estandarizada y fácil de analizar. Este enfoque sistemático facilita la comparación y la cuantificación de las respuestas, lo que es esencial para obtener información precisa y objetiva

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población en la investigación está integrada por el total de las 26 pequeñas y medianas compañías domiciliadas en la ciudad de Guayaquil, Ecuador desde el periodo 2020 hasta el 2021.

3.5.2 Muestra

La utilización del muestro intencional, no probabilístico, permitió seleccionar como muestra para la implementación de la investigación a la Empresa Control S.A; la cual cuenta con una gerencia y empleados disponibles para participar en la investigación. Tiene además un sistema de control interno que se encuentra en fase de implementación, y total disposición a colaborar proporcionando información sobre el cumplimiento de las normas inherentes a cada uno de los fundamentos o componentes que conforman el control interno y su rentabilidad.

3.6 Análisis e interpretación de resultados

3.6.1 Observación científica a los procesos y actividades asociados con el control interno

La observación científica a los procesos y actividades asociados con el control interno se desarrolló durante la fase inicial de la presente investigación. La ficha de observación empleada se muestra en el Anexo I.

Posteriormente, se describen los resultados basados en la observación realizada en la compañía Control SA:

1. Documentación y políticas de control interno: Se constató que Control S.A. cuenta con una documentación clara y completa de sus procedimientos y políticas de control interno. Los lineamientos establecidos promueven la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones, destacando el enfoque en principios éticos y de transparencia. Las políticas están adecuadamente comunicadas y comprendidas por los colaboradores, lo que fomenta un ambiente de trabajo ético y comprometido.
2. Proceso de ejecución de operaciones: Durante la observación, se evidenció que los procedimientos establecidos son seguidos adecuadamente en todas las plazas laborales de la empresa. La ejecución de las operaciones es eficiente, con una utilización de forma óptima de los recursos disponibles. El equipo de trabajo demuestra una alta competencia en sus funciones y se aprecia un ambiente de colaboración y de trabajo en equipo, lo que contribuye a la consecución de objetivos de manera efectiva.
3. Precisión y oportunidad de la información: La información operativa y financiera proporcionada por Control S.A. es precisa, confiable y completa. Los sistemas de información están actualizados y las tomas de decisiones están basadas en datos oportunos. Se observa una clara conexión entre la data generada y la eficiencia en la toma de decisiones de carácter estratégico, lo que contribuye al logro de resultados satisfactorios.
4. Controles para proteger información sensible: La empresa ha implementado controles sólidos para proteger la información sensible y confidencial. Se verificó que se cuenta con medidas de seguridad adecuadas para mantener la integridad de la información. El acceso a los datos confidenciales está restringido y supervisado, lo que asegura la confidencialidad y protección de datos sensibles.
5. Cumplimiento de normativa: Se encontraron evidencias de que Control S.A. cumple con las disposiciones tanto legales como en las normativas que se aplican a su industria. La empresa lleva registros y documentos que respaldan

el cumplimiento de las regulaciones vigentes. Se toman las medidas necesarias para ofrecer bienes y servicios de calidad en conformidad con los estándares establecidos, lo que fortalece la reputación y confianza de sus clientes.

6. **Análisis de riesgos y protección del patrimonio:** Control S.A. ha realizado un análisis de riesgos exhaustivo, lo que ha permitido identificar y mitigar áreas de vulnerabilidad. Se implementaron controles adecuados para conservar y proteger el patrimonio de la entidad. Los riesgos potenciales son gestionados de manera proactiva, lo que contribuye a la estabilidad y sostenibilidad de la organización.

Conclusiones de la observación: Al basarse en los resultados obtenidos, se concluye que Control SA parece tener un proceso de control interno sólido que promueve la eficiencia, garantiza la confiabilidad de sus datos, cumple con las normativas y protege su patrimonio. No obstante, se recomienda una evaluación más detallada para confirmar estos hallazgos y detectar oportunidades de mejora, si las hubiera.

Recomendaciones: Se sugiere realizar una evaluación periódica del proceso de control interno para asegurar su continuidad y eficacia. Asimismo, se recomienda fortalecer la capacitación en ética y transparencia, y mantenerse actualizado en cuanto a cambios legales y normativos que puedan afectar a la empresa. Una revisión externa podría proporcionar una perspectiva adicional y objetiva sobre la efectividad del control interno en Control SA.

3.6.2 Encuesta a la gerencia y empleados de la Empresa CONTROL S.A.

La encuesta a la gerencia y empleados de la Empresa CONTROL S.A. se dirigió a explorar el cumplimiento de las normas inherentes a los componentes del control interno; la evaluación de riesgos, el ambiente de control, las actividades de control, el seguimiento y los sistemas de información y de comunicación. Para ello se empleó una escala de Likert con los siguientes criterios: No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C).

Los componentes de control interno evaluados en la encuesta fueron: la evaluación de riesgos, el ambiente de control, las actividades de control, el seguimiento y los sistemas de información y comunicación. La encuesta aplicada con los elementos evaluados para cada componente se puede revisar en el Anexo II. La encuesta fue aplicada a cuatro miembros del área contable, uno de almacén y dos directivos (7 empleados en total).

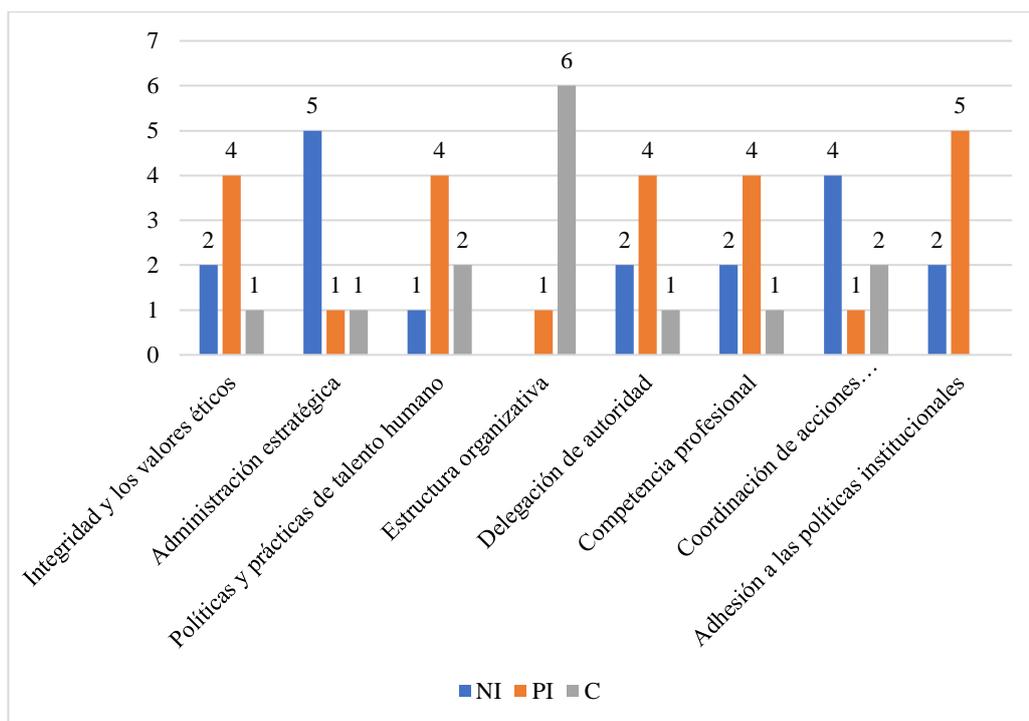
En cuanto al primer componente evaluado, Ambiente de control, se muestran en la tabla 3 los resultados que se obtuvieron.

Tabla 3. Frecuencias absolutas de evaluaciones de los encuestados en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C), a los elementos del componente Ambiente de control

Componente	Elemento Evaluado	Frecuencia observada		
		NI	PI	C
Ambiente de control	Integridad y los valores éticos	2	4	1
	Administración estratégica	5	1	1
	Políticas y prácticas de talento humano	1	4	2
	Estructura organizativa	0	1	6
	Delegación de autoridad	2	4	1
	Competencia profesional	2	4	1
	Coordinación de acciones organizacionales	4	1	2
	Adhesión a las políticas institucionales	2	5	0

Elaborado por: La O (2024)

Figura 1. Evaluación del componente Ambiente de control en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C).



Elaborado por: La O (2024)

Para analizar y valorar los resultados sobre el componente "Ambiente de control" y los elementos evaluados, se observan las frecuencias absolutas de las categorías "No Implementado" (NI), "En proceso de Implementación" (PE) y "Consolidado" (C) para cada elemento. Estos resultados reflejan cómo ha sido evaluado el nivel de implementación y consolidación de cada elemento dentro del componente "Ambiente de control" por los siete empleados encuestados.

Sobre la Integridad y los valores éticos, se observa que 2 empleados lo consideran "No Implementado", 4 empleados lo ven "En proceso de Implementación" y 1 empleado lo considera "Consolidado". Aunque aún hay margen de mejora, la mayoría de los empleados ve un avance en este elemento, con una tendencia hacia la consolidación. Sin embargo, solo uno de ellos ha sido consolidado (C), lo que indica que aún queda trabajo por hacer para establecer una sólida base ética en toda la organización.

Con respecto a la "Administración estratégica", 5 trabajadores consideran que está "No Implementado", 1 empleado lo ve "En proceso de Implementación" y 1 empleado lo considera "Consolidado". Estos resultados han mostrado que la mayoría de los colaboradores perciben que la administración estratégica aún no se ha implementado adecuadamente, pero al menos un empleado ve avances significativos.

En relación a las "Políticas y prácticas de talento humano", 1. Se aprecian 1 empleado que lo considera "No Implementado", 4 empleados lo ven "En proceso de Implementación" y 2 empleados lo consideran "Consolidado". Los resultados sugieren que hay avances en este elemento, pero todavía hay aspectos a mejorar.

En lo que respecta a la "Estructura organizativa", 1 empleado lo ve "No Implementado", y 6 empleados consideran que está "Consolidado". Es alentador que la mayoría de los empleados perciban que la estructura organizativa está bien consolidada.

Sobre "Delegación de autoridad" se observa que 2 empleados lo consideran "No Implementado", 4 empleados lo ven "En proceso de Implementación" y 1 empleado lo considera "Consolidado". Los resultados indican que hay avances en la delegación de autoridad, pero todavía existen algunos aspectos por mejorar.

En cuanto al elemento "Competencia profesional", 2 empleados lo consideran "No Implementado", 4 empleados lo ven "En proceso de Implementación" y 1 empleado lo considera "Consolidado". Nuevamente, se nota una tendencia hacia la consolidación, pero es necesario seguir trabajando en este aspecto.

En relación a la "Coordinación de acciones organizacionales", 4 empleados lo consideran "No Implementado", 1 empleado lo ve "En proceso de Implementación" y 2 empleados lo consideran "Consolidado". Los resultados sugieren que la coordinación de acciones organizacionales aún tiene un camino por recorrer para llegar a la consolidación.

Por último, en lo que concierne a la "Adhesión a las políticas institucionales", se observa que 2 empleados lo consideran "No Implementado" y 5 empleados lo ven "En

proceso de Implementación". Aquí, los resultados indican que se han dado avances en la adhesión a las políticas institucionales, pero todavía hay trabajo por hacer.

Para una evaluación general del componente "Ambiente de control" los resultados se agregaron en relación a la mayor cantidad de similitudes o coincidencias en cada categoría evaluativa (moda). En la figura 1, se detallan los principales resultados obtenidos.

Al evaluar el componente "Ambiente de Control" de la empresa, se destaca un avance positivo en la implementación de medidas, con varios elementos consolidados y en proceso de implementación. Es alentador observar que se prioriza la integridad y los valores éticos, donde la administración estratégica ha sido mayormente consolidada.

Sin embargo, se identifica la necesidad de mejorar la estructura organizativa, ya que la mayoría de sus elementos aún no se han implementado. La coordinación de acciones organizacionales también requiere mayor atención. Aunque se han logrado avances, es esencial abordar los elementos pendientes para fortalecer la eficiencia y eficacia del control interno en la empresa.

En resumen, los resultados muestran una mezcla de avances y desafíos en el componente "Ambiente de control". Se debe colocar una atención especial a aquellos elementos que aún no están implementados o están en proceso para fortalecer la ética, la gestión del talento humano, la administración estratégica y la adhesión a las políticas. Aprovechar los aspectos consolidados y trabajar para consolidar los demás será esencial para garantizar un ambiente de control sólido y ético dentro de la organización.

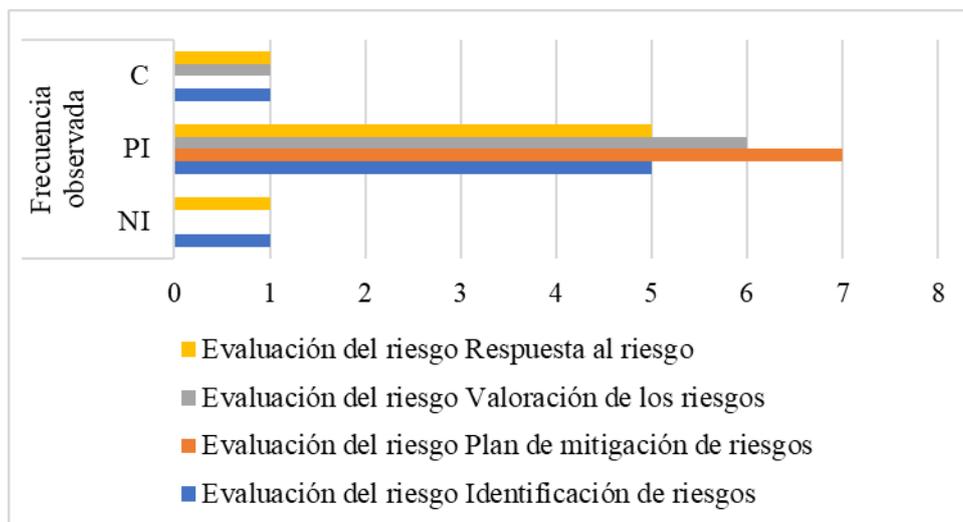
En cuanto al elemento Evaluación del riesgo, se consiguieron los resultados que están plasmados en la tabla 4. Las frecuencias absolutas muestran cuántas veces cada elemento fue evaluado en cada una de las tres categorías: "No Implementado" (NI), "En proceso de Implementación" (PE), y "Consolidado" (C).

Tabla 4. Frecuencias absolutas de evaluaciones de los encuestados en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C), a los elementos del componente Evaluación del riesgo

Componente	Elemento Evaluado	Frecuencia observada		
		NI	PI	C
Evaluación del riesgo	Identificación de riesgos	1	5	1
	Plan de mitigación de riesgos	0	7	0
	Valoración de los riesgos	0	6	1
	Respuesta al riesgo	1	5	1

Elaborado por: La O (2024)

Figura 2. Frecuencias absolutas de evaluaciones de los encuestados



Elaborado por: La O (2024)

Evaluación del riesgo

El elemento "Identificación de riesgos" ha sido evaluado mayormente en la categoría "En proceso de Implementación" (PE) con 5 evaluaciones, lo que indica que se ha comenzado a implementar, pero aún no se ha completado. Además, hay una evaluación en la categoría "No Implementado" (NI) y otra en la categoría "Consolidado" (C). Sería deseable ver más evaluaciones en la categoría "Consolidado" para tener más certeza sobre la efectividad de esta actividad.

Dentro del elemento "Plan de mitigación de riesgos" ha sido evaluado en la categoría "En proceso de Implementación" (PE) en todas las respuestas, lo que indica que se ha iniciado la implementación de los planes de mitigación. Sin embargo, no hay evaluaciones en la categoría "Consolidado" (C), lo que sugiere que aún no se ha completado ningún plan de mitigación. Sería relevante contar con al menos algunos planes en la categoría "Consolidado" para tener más confianza en la gestión de riesgos.

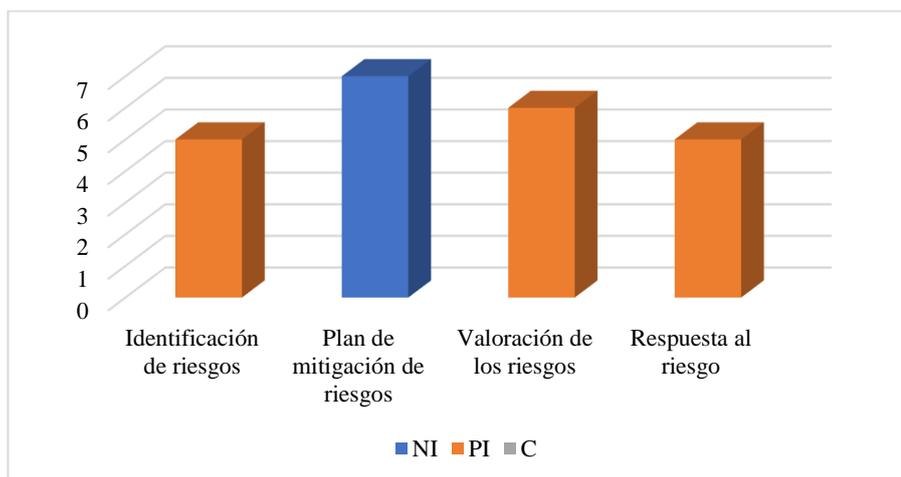
El elemento "Valoración de los riesgos" ha sido evaluado en la categoría "En proceso de Implementación" (PE) en la mayoría de las respuestas, con 6 evaluaciones. También hay una evaluación en la categoría "Consolidado" (C), lo que sugiere que al menos un proceso de valoración ha sido completado con éxito. Sería recomendable contar con más evaluaciones en la categoría "Consolidado" para tener una imagen más completa de la calidad de las valoraciones de riesgos realizadas.

El elemento "Respuesta al riesgo" ha sido evaluado principalmente en la categoría "En proceso de Implementación" (PE) con 5 evaluaciones, lo que indica que se han implementado medidas para abordar los riesgos, pero aún no están completamente consolidadas. También hay una evaluación en la categoría "No Implementado" (NI) y otra en la categoría "Consolidado" (C). Sería deseable ver más evaluaciones en la categoría "Consolidado" para garantizar que las respuestas al riesgo sean efectivas y estén bien establecidas.

En general, los resultados muestran que los elementos relacionados con la "Evaluación del riesgo" están en diferentes etapas de implementación. Se han realizado progresos en algunos elementos, pero en general, se necesita más trabajo para alcanzar la categoría "Consolidado" en cada uno de ellos.

Para una evaluación general del componente "Evaluación del riesgo" los resultados se agregaron en base a la mayor cantidad de coincidencias en cada categoría evaluativa (moda). Se plasman los resultados en la figura 3.

Figura 3. Evaluación del componente Evaluación del riesgo (moda)



Fuente: Empresa Control S.A

Elaborado por: La O (2024)

Al efectuar la evaluación del componente denominado: "Evaluación del Riesgo" de la entidad, se evidencian algunos desafíos en el manejo de riesgos. Al realizar su identificación de riesgos muestra una mayor necesidad de implementación, mientras que no ha podido ser consolidado el plan de mitigación de riesgos.

Es positivo notar que la valoración de riesgos se encuentra dentro de un proceso de implementación y que se han tomado medidas en respuesta a algunos riesgos identificados. Sin embargo, es esencial mejorar la gestión de riesgos en general para garantizar una mayor eficiencia y protección de la empresa contra posibles contingencias. Es importante seguir en el avance de la aplicación de las medidas de mitigación y en la consolidación de los procesos de evaluación y respuesta al riesgo para garantizar una efectiva gestión de los riesgos identificados.

Sobre el componente "Actividades de control", se detallan en la tabla 5 los resultados alcanzados.

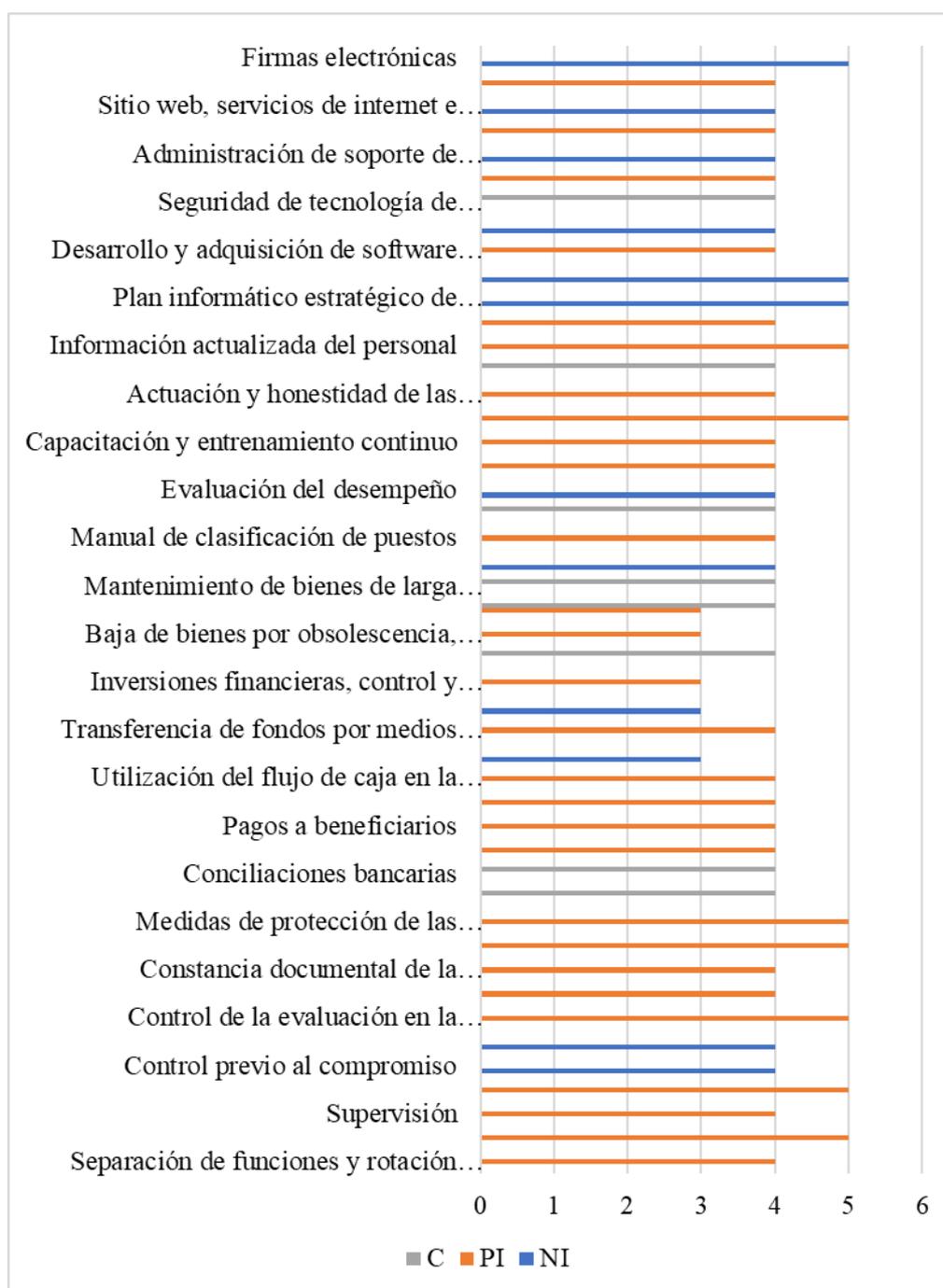
Tabla 5. Frecuencias absolutas de evaluaciones de los encuestados en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C), a los elementos del componente Actividades de control

Componente	Elemento Evaluado	Frecuencia observada		
		NI	PI	C
Actividades de control	Separación de funciones y rotación de labores	2	4	1
	Autorización y aprobación de transacciones y operaciones	0	5	2
	Supervisión	2	4	1
	Responsabilidad del control	2	5	0
	Control previo al compromiso	4	3	0
	Control previo al devengado	4	3	0
	Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados	1	5	1
	Determinación y recaudación de los ingresos	0	4	3
	Constancia documental de la recaudación	1	4	2
	Verificación de los ingresos	2	5	0
	Medidas de protección de las recaudaciones	2	5	0
	Cuentas corrientes bancarias	0	3	4
	Conciliaciones bancarias	0	3	4
	Control previo al pago	0	4	3
	Pagos a beneficiarios	0	4	3
	Cumplimiento de obligaciones	0	4	3
	Utilización del flujo de caja en la programación financiera	0	4	3
	Control y custodia de garantías	3	2	2
	Transferencia de fondos por medios electrónicos	1	4	2
	Inversiones financieras, adquisición y venta	3	2	2
	Inversiones financieras, control y verificación física	1	3	2
	Contratación	1	2	4
	Baja de bienes por obsolescencia, pérdida, robo o hurto	1	3	2
	Venta de bienes y servicios	0	3	4
	Mantenimiento de bienes de larga duración	0	3	4
	Plan de talento humano	4	3	0
	Manual de clasificación de puestos	3	4	0
	Incorporación de personal	0	3	4
	Evaluación del desempeño	4	3	0
	Promociones y ascensos	1	4	2
	Capacitación y entrenamiento continuo	1	4	2

Rotación de personal	2	5	0
Actuación y honestidad de las servidoras y servidores	0	4	3
Asistencia y permanencia del personal	0	3	4
Información actualizada del personal	2	5	0
Organización informática	2	4	1
Plan informático estratégico de tecnología	5	2	0
Modelo de información organizacional	5	2	0
Desarrollo y adquisición de software aplicativo	3	4	0
Adquisiciones de infraestructura tecnológica	4	3	0
Seguridad de tecnología de información	0	3	4
Plan de contingencias	3	4	0
Administración de soporte de tecnología de información	4	3	0
Monitoreo y evaluación de los procesos y servicios	3	4	0
Sitio web, servicios de internet e intranet	4	3	0
Capacitación informática	3	4	0
Firmas electrónicas	5	2	0

Elaborado por: La O (2024)

Figura 4. Evaluación del componente Actividades de control en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C).



Fuente: Empresa Control S.A

Elaborado por: La O (2024)

La tabla 5 presenta las frecuencias absolutas de cada una de las evaluaciones de los encuestados bajo tres categorías: No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C), respecto a diferentes elementos del

componente "Actividades de control". Seguidamente, se analizan los resultados y se valora el estado de implementación de cada elemento.

En primer lugar, se encontró el elemento "Separación de funciones y rotación de labores". Los datos mostraron que este elemento contaba con 2 encuestados que lo consideraban como No Implementado (NI), 4 encuestados lo habían valorado en proceso de implementación (PE) y solamente 1 encuestado lo había calificado como Consolidado (C). Estos resultados indicaban que, aunque se había avanzado en su implementación, todavía quedaba trabajo por hacer para alcanzar una consolidación total.

El siguiente elemento era "Autorización y aprobación de transacciones y operaciones". En este caso, no se reportaron evaluaciones en la categoría No Implementado (NI), lo que sugería que la organización había trabajado en su implementación. Además, 5 encuestados lo consideraban en proceso de implementación (PE) y 2 encuestados lo habían calificado como consolidado (C), lo que reflejaba un progreso significativo en su implementación.

Otro elemento evaluado fue la "Supervisión". Los resultados mostraron que 2 encuestados lo consideraban como No Implementado (NI), 4 encuestados lo veían en proceso de implementación (PE) y 1 encuestado lo valoraba como consolidado (C). Esto indicaba que la supervisión había sido objeto de trabajo, pero aún era necesario fortalecer su consolidación en la organización.

En cuanto a la "Responsabilidad del control", se apreciaba que 2 encuestados la consideraban como No Implementado (NI), mientras que 5 encuestados la veían en proceso de implementación (PE). Ningún encuestado la había valorado como consolidado (C), lo que indicaba que la responsabilidad del control requería mayores esfuerzos para lograr una implementación completa.

En relación al "Control previo al compromiso" y "Control previo al devengado", ambos elementos presentaban resultados similares. Cuatro encuestados consideraban que estaban en la categoría No Implementado (NI), mientras que 3 encuestados los veían en proceso de implementación (PE), y en ambos casos, no había encuestados

que los valoraran como consolidados (C). Estos resultados indicaban que estos dos elementos eran áreas que requerían mayor atención y esfuerzo para su desarrollo y consolidación.

En el caso del "Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados", 1 encuestado lo había calificado como No Implementado (NI), 5 encuestados lo consideraban en proceso de implementación (PE) y 1 encuestado lo valoraba como consolidado (C). Aunque se había avanzado en su implementación, todavía existían áreas de mejora para lograr la consolidación total.

Sobre el elemento "Determinación y recaudación de los ingresos", se encontró que este elemento no contaba con evaluaciones en la categoría No Implementado (NI), lo que sugería que la organización había trabajado en su implementación. Además, 4 encuestados lo consideraban en proceso de implementación (PE) y 3 encuestados lo habían calificado como consolidado (C). Estos resultados indicaban que se había progresado adecuadamente en la implementación de este elemento y que la mayoría de los encuestados lo veían consolidado.

En el siguiente elemento "Constancia documental de la recaudación", los resultados mostraron que 1 encuestado lo había calificado como No Implementado (NI), mientras que 4 encuestados lo veían en proceso de implementación (PE) y 2 encuestados lo valoraban como consolidado (C). Esto sugería que, si bien se había avanzado en su implementación, todavía había áreas de mejora para lograr una consolidación total.

Otro elemento evaluado fue la "Verificación de los ingresos". Los resultados mostraron que 2 encuestados lo consideraban como No Implementado (NI), mientras que 5 encuestados lo veían en proceso de implementación (PE). Ningún encuestado lo había valorado como consolidado (C), lo que indicaba que este elemento requería mayor atención y esfuerzo para su desarrollo y consolidación.

En cuanto a las "Medidas de protección de las recaudaciones" y "Cuentas corrientes bancarias", ambos elementos presentaban resultados similares. Dos encuestados consideraban que estaban en la categoría No Implementado (NI),

mientras que 5 encuestados los veían en proceso de implementación (PE), y en ambos casos, 0 encuestados los valoraban como consolidados (C). Estos resultados sugerían que estos elementos eran áreas que requerían un esfuerzo adicional para su implementación y consolidación.

En el caso de las "Conciliaciones bancarias", "Control previo al pago", "Pagos a beneficiarios" y "Cumplimiento de obligaciones", todos estos elementos mostraban resultados similares. Ningún encuestado los consideraba como No Implementado (NI), mientras que 4 encuestados los veían en proceso de implementación (PE) y 3 encuestados los valoraban como consolidados (C). Estos resultados indicaban que estos elementos habían progresado adecuadamente en su implementación, pero todavía había margen para mejorar su consolidación.

En cuanto al elemento "Utilización del flujo de caja en la programación financiera", los resultados mostraron que este elemento no contaba con evaluaciones en la categoría No Implementado (NI), lo que sugería que la organización había trabajado en su implementación. Además, 4 encuestados lo consideraban en proceso de implementación (PE) y 3 encuestados lo habían calificado como consolidado (C). Estos resultados indicaban que se había progresado adecuadamente en la implementación de este elemento y que la mayoría de los encuestados lo veían consolidado.

El siguiente elemento era el "Control y custodia de garantías". Los resultados mostraron que 3 encuestados lo consideraban como No Implementado (NI), mientras que 2 encuestados lo veían en proceso de implementación (PE) y 2 encuestados lo valoraban como consolidado (C). Esto sugería que, si bien se había avanzado en su implementación, todavía había áreas de mejora para lograr una consolidación total.

Otro elemento evaluado fue la "Transferencia de fondos por medios electrónicos". Los resultados mostraron que 1 encuestado lo consideraba como No Implementado (NI), mientras que 4 encuestados lo veían en proceso de implementación (PE) y 2 encuestados lo valoraban como consolidado (C). Esto indicaba que la transferencia de fondos a través de medios o métodos electrónicos

había sido objeto de trabajo en la organización, pero todavía requería esfuerzos adicionales para su completa consolidación.

En cuanto a las "Inversiones financieras, adquisición y venta" y "Inversiones financieras, control y verificación física", ambos elementos presentaban resultados similares. Tres encuestados consideraban que estaban en la categoría No Implementado (NI), mientras que 2 encuestados los veían en proceso de implementación (PE), y en ambos casos, 2 encuestados los valoraban como consolidados (C). Estos resultados sugerían que estos elementos eran áreas que requerían un esfuerzo adicional para su implementación y consolidación.

En el caso de la "Contratación", se encontraba que 1 encuestado la consideraba como No Implementado (NI), mientras que 2 encuestados la veían en proceso de implementación (PE) y 4 encuestados la valoraban como consolidada (C). Estos resultados indicaban que se había progresado adecuadamente en la implementación de este elemento y que la mayoría de los encuestados la veían consolidada.

En cuanto a la "Baja de bienes por obsolescencia, pérdida, robo o hurto", se observó que 1 encuestado la consideraba como No Implementado (NI), mientras que 3 encuestados la veían en proceso de implementación (PE) y 2 encuestados la valoraban como consolidada (C). Esto sugería que, si bien se había avanzado en su implementación, todavía había áreas de mejora para lograr una consolidación total.

Sobre la "Venta de bienes y servicios", los resultados mostraron que no contaba con evaluaciones en la categoría No Implementado (NI), lo que sugería que la organización había trabajado en su implementación. Además, 3 encuestados la consideraban en proceso de implementación (PE) y 4 encuestados la habían valorado como consolidada (C). Estos resultados indicaban que se había progresado adecuadamente en la implementación de este elemento y que la mayoría de los encuestados la veían consolidada.

El "mantenimiento de bienes de larga duración" ha sido bien implementado en la organización, ya que cuenta con 4 encuestados que lo consideran consolidado (C).

Además, 3 encuestados lo ven en proceso de implementación (PE), lo que sugiere que se están realizando mejoras adicionales para su óptimo funcionamiento.

El “plan de talento humano” es un elemento que la mayoría de los encuestados considera estar en etapa de "No Implementado" (NI). Esto indica que es necesario trabajar más en su desarrollo e implementación para lograr una mejora en la gestión del capital humano dentro de la organización.

El elemento “manual de clasificación de puestos” también se encuentra en proceso de implementación (PE), con 4 encuestados que lo han evaluado en esta categoría. Sin embargo, aún es necesario avanzar para lograr su completa consolidación.

La “Incorporación de personal” ha sido bien implementada en la organización, ya que cuenta con 4 encuestados que la consideran consolidada (C). Además, 3 encuestados la ven en proceso de implementación (PE), lo que indica que se están realizando esfuerzos para mejorar este proceso.

La “Evaluación del desempeño” es un elemento que la mayoría de los encuestados considera estar en etapa de "No Implementado" (NI). Esto sugiere que es necesario enfocarse en su implementación para mejorar la gestión y medición del rendimiento del personal.

Las “Promociones y ascensos” han sido objeto de trabajo en la organización, con 2 encuestados que las consideran consolidadas (C) y 4 encuestados que las ven en proceso de implementación (PE). Aunque se ha avanzado, todavía queda trabajo por hacer para lograr su completa consolidación.

La “Capacitación y entrenamiento continuo” también se encuentran en proceso de implementación (PE), con 4 encuestados que los han evaluado en esta categoría. Se requiere seguir trabajando para mejorar el desarrollo y fortalecimiento del personal.

La “Rotación de personal” es un elemento que la mayoría de los encuestados considera estar en proceso de implementación (PE). Sin embargo, ninguno de los

encuestados lo ha valorado como consolidado (C), lo que indica que aún es necesario trabajar en su implementación para lograr una consolidación total.

La “Actuación y honestidad de las servidoras y servidores” ha sido bien implementada en la organización, ya que cuenta con 3 encuestados que lo consideran consolidado (C). Además, 4 encuestados lo ven en proceso de implementación (PE), lo que sugiere que se están realizando esfuerzos para fortalecer este aspecto.

La “Asistencia y permanencia del personal” ha sido bien implementada en la organización, ya que cuenta con 4 encuestados que lo consideran consolidado (C). Además, 3 encuestados la ven en proceso de implementación (PE), lo que indica que se están realizando esfuerzos para mejorar la gestión del personal.

La “Información actualizada del personal” es un elemento que la mayoría de los encuestados considera estar en proceso de implementación (PE). Sin embargo, ninguno de los encuestados lo ha valorado como consolidado (C), lo que indica que aún es necesario trabajar en su implementación para lograr una consolidación total.

La “Organización informática” ha sido objeto de trabajo en la organización, con 1 encuestado que la considera consolidada (C) y 4 encuestados que la ven en proceso de implementación (PE). Aunque se ha avanzado, todavía queda trabajo por hacer para lograr su completa consolidación.

El “Plan informático estratégico de tecnología” es un elemento que la mayoría de los encuestados considera estar en etapa de "No Implementado" (NI). Esto sugiere que es necesario trabajar más en su desarrollo e implementación para mejorar la planificación estratégica en cuanto a tecnología de información.

El “Modelo de información organizacional” también se encuentra en proceso de implementación (PE), con 2 encuestados que lo han evaluado en esta categoría. Es necesario avanzar para lograr su completa consolidación.

El “Desarrollo y adquisición de software aplicativo” es un elemento que la mayoría de los encuestados considera estar en proceso de implementación (PE). Sin

embargo, ninguno de los encuestados lo ha valorado como consolidado (C), lo que indica que aún es necesario trabajar en su implementación para lograr una consolidación total.

Las “Adquisiciones de infraestructura tecnológica” son un elemento que la mayoría de los encuestados considera estar en etapa de "No Implementado" (NI). Esto sugiere que es necesario enfocarse en su implementación para mejorar la infraestructura de tipo tecnológica en la empresa.

La “Seguridad de tecnología de información” ha sido bien implementada en la organización, ya que cuenta con 4 encuestados que la consideran consolidada (C). Además, 3 encuestados la ven en proceso de implementación (PE), lo que indica que se están realizando esfuerzos para fortalecer este aspecto.

El “Plan de contingencias” también se encuentra en proceso de implementación (PE), con 4 encuestados que lo han evaluado en esta categoría. Es necesario avanzar para lograr su completa consolidación.

La “Administración de soporte de tecnología de información” ha sido bien implementada en la organización, ya que cuenta con 4 encuestados que la consideran consolidada (C). Además, 3 encuestados la ven en proceso de implementación (PE), lo que indica que se están realizando esfuerzos para fortalecer este aspecto.

El “Monitoreo y evaluación de los procesos y servicios” son un elemento que la mayoría de los encuestados considera estar en proceso de implementación (PE). Sin embargo, ninguno de los encuestados lo ha valorado como consolidado (C), lo que indica que aún es necesario trabajar en su implementación para lograr una consolidación total.

El “Sitio web, servicios de internet e intranet” son un elemento que la mayoría de los encuestados considera estar en etapa de "No Implementado" (NI). Esto sugiere que es necesario enfocarse en su implementación para mejorar la disponibilidad y calidad de estos servicios.

La “Capacitación informática” también se encuentra en proceso de implementación (PE), con 4 encuestados que la han evaluado en esta categoría. Se requiere seguir trabajando para mejorar el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades informáticas del personal.

Las “Firmas electrónicas” son un elemento que la mayoría de los encuestados considera estar en etapa de "No Implementado" (NI). Esto sugiere que es necesario enfocarse en su implementación para mejorar la seguridad y eficiencia de cada una de las transacciones electrónicas.

Para una evaluación general del componente “Actividades de control”, se agregaron los resultados en base a la mayor cantidad de coincidencias en cada categoría evaluativa (moda).

En el componente "Actividades de Control", se observan diferentes niveles de implementación en las diversas áreas evaluadas. La "Supervisión" y "Responsabilidad del Control" muestran una sólida consolidación en su aplicación. Sin embargo, aspectos como "Autorización y Aprobación de Transacciones y Operaciones" requieren mayor atención, ya que aún están en proceso de implementación. La "Incorporación de Personal" y "Contratación" también necesitan mejoras, ya que no están totalmente consolidadas.

En resumen, el componente "Actividades de control" muestra un avance en su implementación, pero es esencial seguir trabajando para consolidar aquellos elementos que todavía están bajo un proceso de implementación o en etapa de "No Implementado". Los resultados de la encuesta proporcionan una guía para identificar las áreas de mejora y enfocar los esfuerzos en fortalecer los controles y procesos para conseguir una eficiente y efectiva gestión en la organización.

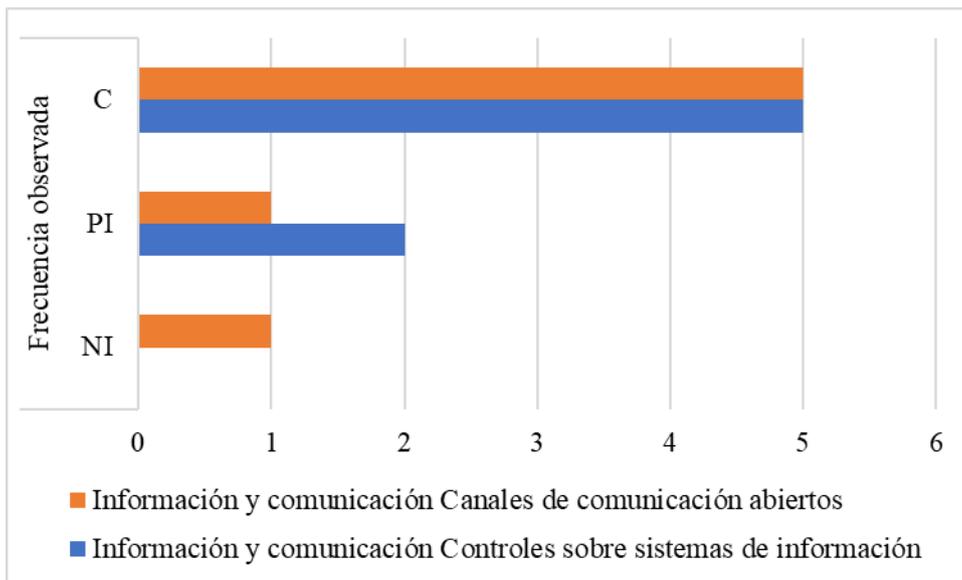
Sobre el componente Información y comunicación, se muestran en la tabla 6 los resultados obtenidos.

Tabla 6. Frecuencias absolutas de evaluaciones de los encuestados en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C), a los elementos del componente Información y Comunicación

Componente	Elemento Evaluado	Frecuencia observada		
		NI	PI	C
Información y comunicación	Controles sobre sistemas de información	0	2	5
	Canales de comunicación abiertos	1	1	5

Elaborado por: La O (2024)

Figura 5. Evaluación del componente Información y Comunicación



Fuente: Empresa Control S.A

Elaborado por: La O (2024)

Los “Controles sobre sistemas de información” han sido bien implementados en la organización, ya que todos los encuestados los consideran consolidados (C). Esta alta valoración sugiere que la organización ha establecido controles sólidos y efectivos para así poder dar garantías de la confidencialidad y seguridad de los datos alojados en sus sistemas.

Los “Canales de comunicación abiertos” también han sido bien implementados en la organización, con la mayoría de los encuestados (5) que los consideran consolidados (C). Sin embargo, un encuestado lo ve en proceso de implementación

(PE), lo que indica que todavía existen oportunidades para mejorar y fortalecer la comunicación interna en la organización.

En resumen, el componente "Información y Comunicación" muestra una buena implementación en general, pero es esencial seguir trabajando para consolidar los logros y abordar las áreas de mejora identificadas para garantizar una gestión de información y comunicación óptima en la entidad. Los resultados de la encuesta proporcionan una guía valiosa para fortalecer estos aspectos y asegurar una gestión eficiente y efectiva en esta área clave de la organización.

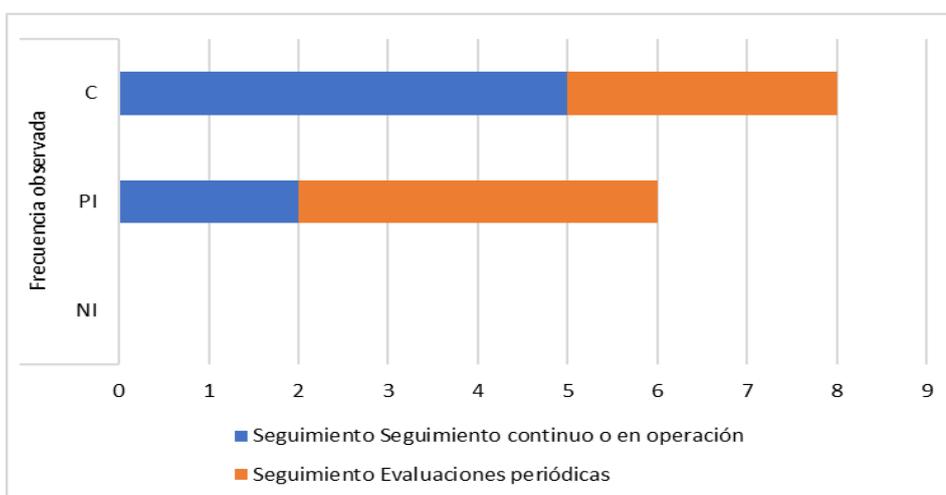
Por último, los resultados del componente "Seguimiento" se plasman en tabla 7.

Tabla 7. Frecuencias absolutas de evaluaciones de los encuestados en No Implementado (NI), En proceso de Implementación (PE) y Consolidado (C), a los elementos del componente Seguimiento

Componente	Elemento Evaluado	Frecuencia observada		
		NI	PI	C
Seguimiento	Seguimiento continuo o en operación	0	2	5
	Evaluaciones periódicas	0	4	3

Elaborado por: La O (2024)

Figura 6. Evaluación del componente Seguimiento



Fuente: Empresa Control S.A

Elaborado por: La O (2024)

En el componente "Seguimiento", se han evaluado dos elementos: "Seguimiento continuo o en operación" y "Evaluaciones periódicas". A continuación, se presenta una valoración general y resumida sobre el estado de implementación de estos elementos.

El seguimiento continuo o en operación ha sido bien implementado en la organización, ya que todos los encuestados lo consideran consolidado (C). Esta alta valoración sugiere que la organización ha establecido mecanismos efectivos para monitorear y hacer seguimiento constante a los procesos y actividades, permitiendo la detección de posibles desviaciones y así tomar de manera oportuna acciones correctivas.

Las evaluaciones periódicas también han sido implementadas en la organización, aunque no han alcanzado el nivel consolidado (C). La mayoría de los encuestados (4) las ven en proceso de implementación (PE), lo que indica que todavía existen oportunidades para fortalecer la ejecución periódica de evaluaciones y revisiones de cada uno de los procesos y actividades para garantizar su eficiencia y efectividad.

En general, el componente "Seguimiento" muestra avances positivos en su implementación. El seguimiento continuo o en operación ha sido bien valorado y considerado consolidado por todos los encuestados, lo que refleja una sólida gestión de seguimiento en la organización.

Sin embargo, se debe prestar especial atención al elemento "Evaluaciones periódicas" que ha sido considerado en proceso de implementación (PE) por la mayor parte de los participantes de la encuesta. Esto indica que todavía existen oportunidades para mejorar y fortalecer la realización de evaluaciones periódicas, lo que es crucial para asegurar una gestión efectiva y eficiente en la organización.

En resumen, el componente "Seguimiento" muestra una buena implementación en general, especialmente en lo que respecta al seguimiento continuo o en operación. No obstante, es esencial seguir trabajando para consolidar los logros y fortalecer las

evaluaciones periódicas para asegurar una gestión efectiva de seguimiento y control en la empresa.

Los resultados de la encuesta proporcionan una guía valiosa para enfocar los esfuerzos en fortalecer estos aspectos clave y garantizar una gestión óptima y eficiente en el componente "Seguimiento" de la organización. Con una atención continua a estas áreas, la organización podrá mantener un monitoreo efectivo y asegurarse de que se realicen evaluaciones periódicas para así permitir la identificación de áreas de mejora y una toma de acciones oportunas para así alcanzar de manera más efectiva sus objetivos.

3.6.3 Cuestionario de autoevaluación del proceso de control interno

Se procedió con la elaboración de un cuestionario de autoevaluación del proceso de control interno, el cual se encuentra contenido en el Anexo III, el cual fue aplicado a los mismos empleados que se encuestaron anteriormente (cuatro miembros del área contable, uno de almacén y dos directivos, 7 empleados en total).

Se muestran los datos o resultados de la autoevaluación realizada en relación al sistema de control interno en la tabla 8, donde cada aspecto ha sido valorado por los 7 empleados. Se ha utilizado una escala de "Se cumple plenamente," "Se cumple generalmente," y "No se cumple" para representar la frecuencia de respuestas. Los resultados dan como sugerencia que la mayoría de los aspectos han sido bien valorados, pero también existen áreas de mejora que requieren atención.

Tabla 8. Resultados del Cuestionario e Autoevaluación del “Sistema de Control Interno”

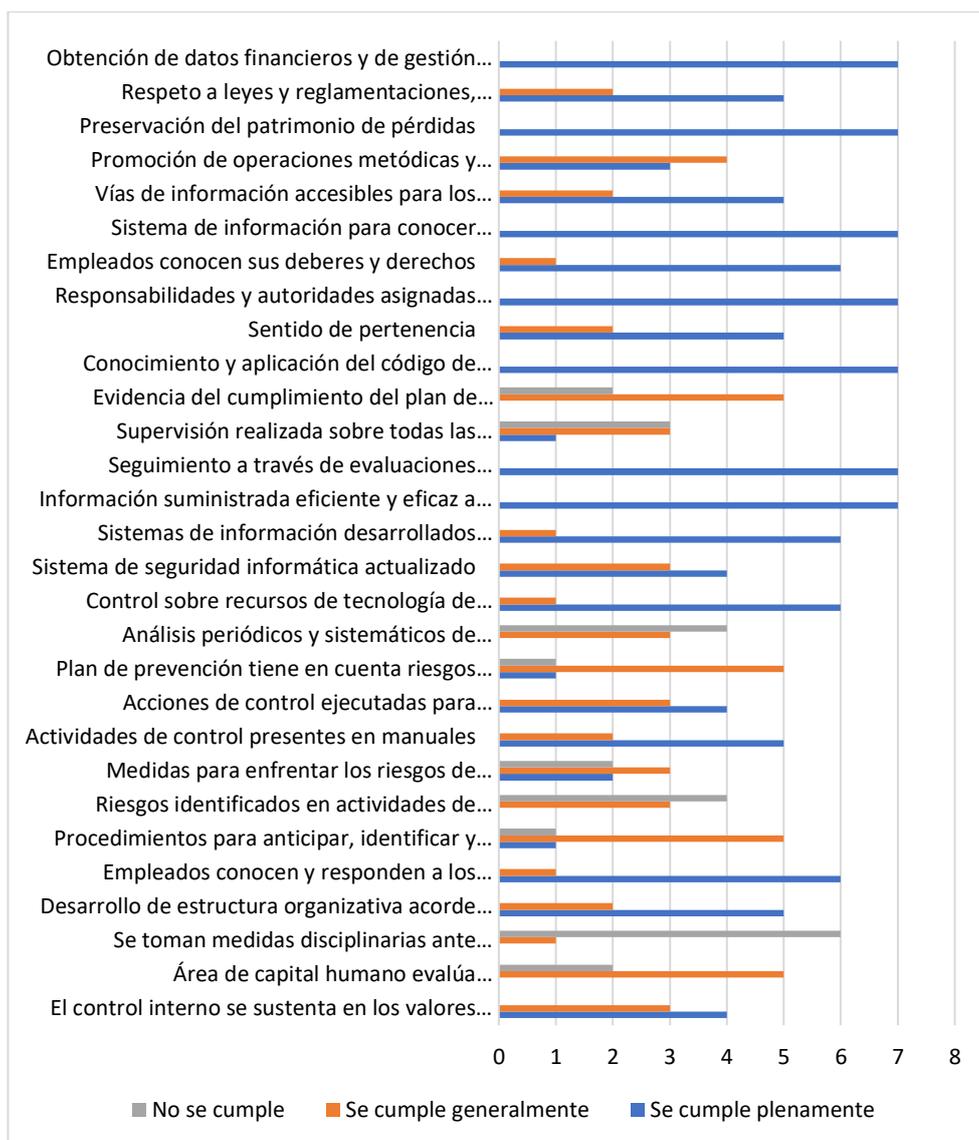
No.	Aspecto a autoevaluar	Se cumple plenamente	Se cumple generalmente	No se cumple
1	El control interno se sustenta en los valores éticos	4	3	0

2	Área de capital humano evalúa cumplimiento de procedimientos	0	5	2
3	Se toman medidas disciplinarias ante incumplimiento	0	1	6
4	Desarrollo de estructura organizativa acorde a objetivos	5	2	0
5	Empleados conocen y responden a los objetivos	6	1	0
6	Procedimientos para anticipar, identificar y evaluar riesgos	1	5	1
7	Riesgos identificados en actividades de procesos	0	3	4
8	Medidas para enfrentar los riesgos de manera eficaz y económica	2	3	2
9	Actividades de control presentes en manuales	5	2	0
10	Acciones de control ejecutadas para evitar/minimizar riesgos	4	3	0
11	Plan de prevención tiene en cuenta riesgos identificados	1	5	1
12	Análisis periódicos y sistemáticos de presupuestos y planes	0	3	4
13	Control sobre recursos de tecnología de información	6	1	0
14	Sistema de seguridad informática actualizado	4	3	0
15	Sistemas de información desarrollados sobre plan estratégico	6	1	0
16	Información suministrada eficiente y eficaz a empleados	7	0	0
17	Seguimiento a través de evaluaciones permanentes y puntuales	7	0	0

18	Supervisión realizada sobre todas las actividades	1	3	3
19	Evidencia del cumplimiento del plan de supervisión	0	5	2
20	Conocimiento y aplicación del código de conducta	7	0	0
21	Sentido de pertenencia	5	2	0
22	Responsabilidades y autoridades asignadas por área	7	0	0
23	Empleados conocen sus deberes y derechos	6	1	0
24	Sistema de información para conocer cambios internos/externos	7	0	0
25	Vías de información accesibles para los trabajadores	5	2	0
26	Promoción de operaciones metódicas y eficientes	3	4	0
27	Preservación del patrimonio de pérdidas	7	0	0
28	Respeto a leyes y reglamentaciones, adhesión a políticas	5	2	0
29	Obtención de datos financieros y de gestión confiables	7	0	0

Elaborado por: La O (2024)

Figura 7. Resultados del Cuestionario e Autoevaluación del “Sistema de Control Interno”



Fuente: Empresa Control S.A

Elaborado por: La O (2024)

La valoración general de los resultados obtenidos muestra una evaluación positiva en la mayoría de los aspectos que conforman íntegramente el sistema de control interno. La organización ha demostrado un buen nivel de cumplimiento en varios aspectos clave, lo que sugiere que ha implementado medidas efectivas para garantizar la eficacia, eficiencia y transparencia en sus actividades y procesos.

De los 29 aspectos evaluados, 14 aspectos han sido valorados como "Se cumple plenamente" por la totalidad de los empleados encuestados. Esto indica que, en estos

aspectos, la organización ha logrado establecer políticas y procedimientos sólidos, y los empleados reconocen que se cumplen adecuadamente.

Sin embargo, se han identificado algunas áreas de mejora. En 8 aspectos, se ha registrado una valoración de "Se cumple generalmente" o "No se cumple" por parte de algunos empleados. Estas áreas pueden requerir una atención especial para fortalecer las prácticas de control interno y asegurar un cumplimiento más uniforme en toda la organización.

Es alentador observar que no se han reportado valoraciones de "No se cumple" en una gran cantidad de aspectos. Esto sugiere que, en general, la organización ha establecido una base sólida en términos de control interno, pero aún hay margen para mejorar y consolidar algunas prácticas.

La preservación del patrimonio y la promoción de operaciones metódicas y eficientes son dos áreas en las que se ha identificado una mayor oportunidad de mejora, ya que han recibido algunas valoraciones de "Se cumple generalmente". Estas áreas podrían beneficiarse de una revisión más detallada para identificar posibles áreas de mejora y fortalecer los controles existentes.

En general, los resultados de la autoevaluación proporcionan una guía valiosa para enfocar los esfuerzos en áreas específicas que requieren mejoras. Con una atención continua a estas áreas, la organización podrá fortalecer su sistema de control interno y así garantizar una gestión más efectiva, eficiente y transparente en cada uno de sus niveles. La autoevaluación es un paso importante para identificar fortalezas y debilidades contenidas dentro del sistema de control interno y permitirá a la empresa tomar medidas correctivas y proactivas para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos de manera más efectiva.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

El control interno reviste una significativa importancia dado que representa la plataforma operacional sobre la cual se sustenta la confiabilidad de las organizaciones, no se limita únicamente a los saldos que están reflejados en los estados financieros, más bien se centra en el evaluar el nivel de eficiencia operacional en los procesos administrativos y contables para aportar un grado de razonable seguridad para el alcance de los objetivos. En el capítulo se presenta la propuesta de solución del problema científico identificado, consistente en el proceso de control interno aplicado a la Empresa CONTROL S.A. para mejorar su rentabilidad en la fase post pandemia.

4.1 Título de la propuesta

Procedimiento de mejora del sistema de control interno para potenciar la rentabilidad en Control S.A. en la fase post pandemia

4.2 Objetivo General

El objetivo de este procedimiento es implementar una estrategia de mejora del “sistema de control interno” en la compañía Control S.A., con el propósito de fortalecer su rentabilidad en la fase post pandemia. Se busca garantizar tanto la eficiencia como la eficacia en cada una de sus operaciones, minimizar sus riesgos, y buscar asegurar el buen cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

4.3 Justificación

Control S.A. es una organización creada en el 2014 radicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. La misma que cuenta con un equipo de trabajo multidisciplinario formado por profesionales de alto nivel, donde el 80% de sus colaboradores son titulados de PhD. y el 20% con maestrías en áreas pertinentes a la gestión del conocimiento. Tiene presencia en el mercado sudamericano impartiendo asesorías en

áreas de transferencia del conocimiento y sus aplicaciones prácticas, así como el desarrollo de nuevas tecnologías y la aplicación de la inteligencia artificial.

La creación del procedimiento de mejora del control interno en Control S.A. es una medida estratégica fundamentada en varios aspectos clave de la organización y su entorno. En primer lugar, la compañía Control S.A. cuenta con un equipo altamente capacitado y multidisciplinario compuesto por profesionales con titulaciones de PhD y maestrías en áreas relevantes para la gestión del conocimiento. Esta riqueza de talento humano brinda una oportunidad única para implementar un sistema de control interno sofisticado y avanzado que pueda hacer frente a los desafíos que enfrenta la organización en el mercado sudamericano.

Además, Control S.A. opera en un mercado muy competitivo y en constante evolución, implicando la necesidad de optimizar sus operaciones y mitigar riesgos para mantener su posición como líder dentro del área de transferencia del conocimiento, el desarrollo de tecnologías y la inteligencia artificial. Un sistema de control interno eficiente es esencial para poder garantizar el cumplimiento normativo y la eficacia operativa.

Las auditorías previas realizadas en Control S.A. han identificado áreas de mejora y puntos débiles en su sistema de control interno. Estos hallazgos proporcionan una evaluación objetiva y crítica que ayuda a la organización a abordar de manera estructurada y sistemática las deficiencias identificadas.

La concepción del procedimiento de mejora del control interno se basa en un sólido marco teórico-referencial, derivado de una exhaustiva investigación y revisión de la literatura pertinente. Este enfoque garantiza que el procedimiento esté respaldado por las mejores prácticas y enfoques probados en el campo del control interno, lo que le confiere validez y efectividad.

Finalmente, el procedimiento se enfoca en establecer una relación directa y coherente entre las estrategias organizacionales, los procesos claves y los elementos del control interno. Esta alineación asegura que “el sistema de control interno” esté perfectamente integrado en conjunto con los objetivos estratégicos de la sociedad

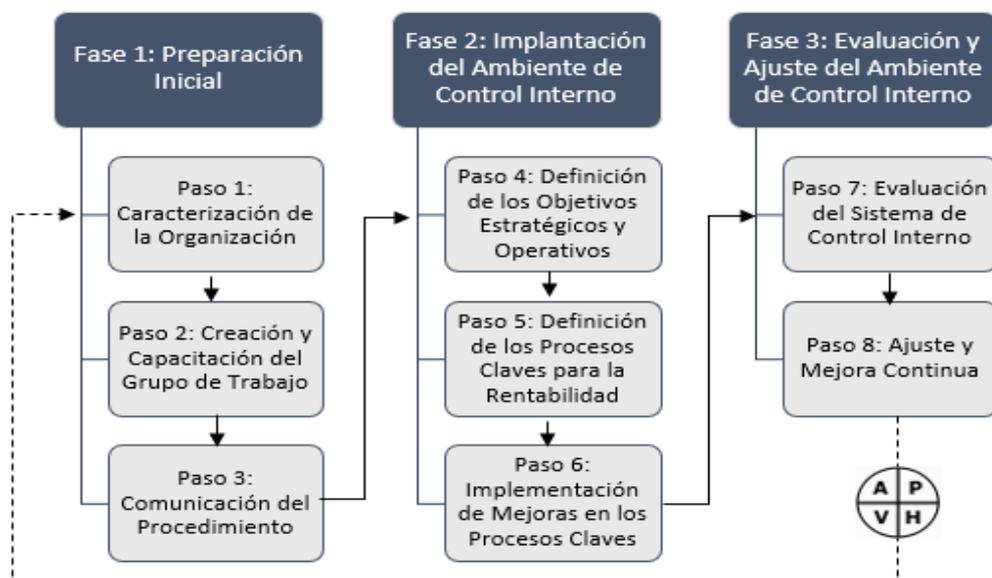
Control S.A., contribuyendo directamente a una mejora en su rentabilidad, su eficiencia operativa y en el logro de metas a largo plazo.

En resumen, la creación del procedimiento de mejora del control interno en Control S.A. es una decisión estratégica y fundamentada que aprovecha el talento humano capacitado, se ajusta al entorno competitivo, aborda las deficiencias identificadas en auditorías previas, se sustenta en un marco teórico sólido y se alinea con la estrategia organizacional para mejorar la rentabilidad y la posición competitiva de la organización en el escenario post pandemia.

4.4 Descripción

El procedimiento para la mejora del sistema de control interno en la sociedad CONTROL S.A. se integra por fases, pasos y tareas, los cuales en su concepción sistémica contribuyen a mejorar su rentabilidad en la fase post pandemia. El diagrama del procedimiento se plasma en la Figura 8.

Figura 8. Procedimiento de mejora del sistema de control interno para potenciar la rentabilidad en Control S.A. en la fase post pandemia



Elaborado por: La O (2024)

Con la implementación de este procedimiento, Control S.A. podrá optimizar su sistema de control interno y de tal forma mejorar su rentabilidad en la fase post pandemia, permitiéndole garantizar una gestión eficiente y efectiva de los recursos, así como la toma de decisiones tanto informadas como oportunas. Por ello, el proceso de mejora continua permitirá adaptarse a los cambios y desafíos del entorno empresarial, asegurando el éxito y sostenibilidad de la organización en el futuro. A continuación, se describen las fases, pasos y tareas que integran el procedimiento.

Fase 1: Preparación Inicial

Objetivos:

1. Caracterizar la organización y comprender su actividad empresarial, misión y visión para establecer una base sólida para el diseño del sistema de control interno enfocado en mejorar la rentabilidad.
2. Crear y capacitar un grupo de trabajo especializado que estará a cargo de desarrollar e implementar el procedimiento de mejora del control interno.
3. Comunicar de manera efectiva el estudio y el enfoque hacia el control interno a todos los niveles organizacionales, garantizando el compromiso y el apoyo necesario para el éxito del procedimiento.

Paso 1: Caracterización de la Organización

El paso de Caracterización de la Organización es el primer paso crucial en el procedimiento de mejora del sistema de control interno para potenciar la rentabilidad en Control S.A. en la fase post pandemia. En este paso, se realiza un análisis exhaustivo de la empresa para obtener una comprensión clara de su naturaleza, dirección estratégica y estructura organizativa. Esto proporciona una base sólida para el proceso de mejora y así asegurar que las acciones futuras se encuentren alineadas con los objetivos organizacionales. A continuación, se describen en detalle las tareas a llevar a cabo.

Tarea 1.1. Actividad Empresarial de Control S.A.

En esta tarea, se provee de una descripción detallada de la actividad principal de la empresa Control S.A. Se investiga y documenta qué productos o servicios ofrece la empresa, cuál es su propuesta de valor, así como su modelo de negocio y cuál es su posición en el mercado. Es importante conocer a fondo la industria en la que opera la organización y los desafíos específicos que enfrenta en el contexto post pandemia.

Tarea 1.2. Definición de la Misión y Visión

En esta tarea, se logra definir claramente la misión y visión de Control S.A. Donde, la misión es su propósito fundamental o la razón de ser de la organización. Por otro lado, la visión es la aspiración a futuro, la imagen que la organización busca alcanzar. Estas declaraciones brindan una guía estratégica y son fundamentales para tomar decisiones coherentes y alinear todos los esfuerzos con los objetivos de la empresa.

Tarea 1.3. Identificación de los Directivos y Trabajadores Clave

En esta tarea, se identifican los directivos y trabajadores cuyas funciones y responsabilidades tienen un significativo impacto en el sistema de control interno de la organización. Es esencial identificar a los líderes clave que estarán involucrados en el proceso de mejora y asegurar que estén comprometidos con su éxito. También se identifican a aquellos empleados cuyas tareas están más estrechamente vinculadas a los procesos clave para la rentabilidad.

Durante esta fase de caracterización, es importante recopilar datos tanto cuantitativos como cualitativos sobre la organización y su entorno, que permitan obtener una visión completa y realista de su situación actual. La información obtenida en esta fase servirá de base para tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas en las siguientes fases del procedimiento.

Paso 2.- Creación y capacitación del grupo de trabajo

El segundo paso del procedimiento se enfoca en la formación y capacitación del grupo de trabajo encargado de liderar la mejora del sistema de control interno en Control S.A. Este equipo será responsable de diseñar, implementar y supervisar las acciones necesarias para el alcance de los objetivos de mejora de rentabilidad y eficiencia en la fase post pandemia.

Tarea 2.1 Selección del Grupo de Trabajo

En esta tarea, se procederá a la selección cuidadosa de los miembros del grupo de trabajo. Es esencial contar con una combinación de talentos y habilidades que incluyan a directivos, líderes de equipo y especialistas en áreas clave. La representación de diferentes áreas funcionales de la empresa asegurará una visión holística y una colaboración efectiva en todo el proceso de mejora del control interno.

Tarea 2.2 Definición de Roles y Responsabilidades

Una vez seleccionado el grupo de trabajo, se asignarán roles y responsabilidades claras a cada miembro. Esto incluirá la designación de un líder del equipo, que será el responsable general de coordinar las actividades y asegurar de que sean cumplidos los plazos establecidos. Además, se asignarán tareas específicas a cada miembro en función de sus habilidades y conocimientos relevantes para el proceso de mejora.

Tarea 2.3 Capacitación del Grupo de Trabajo

Para garantizar que el grupo de trabajo esté preparado para abordar eficazmente el proceso de mejora del control interno, se proporcionará una capacitación adecuada. Esto puede incluir sesiones de formación en técnicas de mejora de procesos, análisis de datos, identificación y mitigación de riesgos, entre otros temas relevantes para el proyecto. La capacitación permitirá que el equipo adquiera las herramientas y habilidades que sean necesarias para realizar las tareas de manera efectiva.

Tarea 2.4: Establecimiento de un Plan de Trabajo

El grupo de trabajo elaborará un plan de trabajo detallado que abarque todas las fases del proceso de mejora del control interno. El plan incluirá una secuencia lógica de actividades, plazos de ejecución, recursos necesarios y criterios de éxito. Cada tarea y etapa del plan estarán claramente definidas, lo que permitirá un seguimiento adecuado del progreso y la identificación de posibles desviaciones.

Durante este paso, es crucial fomentar un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo entre los miembros del grupo, donde puedan compartir ideas y perspectivas de manera efectiva. La formación del equipo de mejora del control interno garantiza que haya un enfoque estructurado y coordinado para abordar los desafíos identificados en la fase de preparación inicial. Al finalizar este paso, el equipo estará preparado para avanzar hacia la implementación de acciones específicas en las fases posteriores del procedimiento.

Paso 3: Comunicación del Procedimiento

El paso de Comunicación del Procedimiento es esencial para asegurar que todos los empleados de Control S.A. estén informados sobre la iniciativa de mejora del sistema de control interno y comprendan cada uno de los objetivos y beneficios del procedimiento. Una comunicación efectiva garantizará el apoyo y la colaboración de cada involucrado en el proceso de mejora. A continuación, se describen en detalle las tareas a llevar a cabo.

Tarea 3.1. Comunicar a los Empleados la Iniciativa de Mejora del Control Interno

En esta tarea, se informa a todos los empleados de Control S.A. sobre la iniciativa de mejora del sistema de control interno. Se realiza una presentación general del procedimiento y se explica su propósito, objetivos y beneficios. Es fundamental

transmitir la importancia de este proceso para la rentabilidad de la empresa y cómo contribuirá a una gestión más eficiente y eficaz de los recursos.

La comunicación debe ser clara, transparente y adaptada a la audiencia. Se pueden utilizar diferentes medios de comunicación, como reuniones presenciales, correos electrónicos, mensajes en intranet, boletines informativos o cualquier otro canal de comunicación interna que sea relevante para la organización.

Tarea 3.2. Explicar los Objetivos y Beneficios del Procedimiento

En esta tarea, se detallan los objetivos específicos del procedimiento de mejora del sistema de control interno y se destacan los beneficios que se espera obtener. Se enfatiza en cómo la implementación de este procedimiento logrará contribuir a la rentabilidad de la entidad, mejorando la toma de decisiones, reduciendo riesgos y garantizando el fiel cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos.

Además, se aclara el papel que jugarán los colaboradores dentro del proceso de mejora y se enfatiza la importancia de su participación activa y colaborativa. Es crucial responder a preguntas y aclarar dudas para así asegurar que todos los trabajadores tengan una clara comprensión de la iniciativa y estén comprometidos con su éxito.

Durante este paso, la comunicación debe ser continua y se debe fomentar un ambiente abierto y propicio para la retroalimentación. Se busca generar confianza y motivación entre los empleados, asegurando que se sientan involucrados y entiendan cómo su contribución es fundamental para el logro y cumplimiento de cada uno de los objetivos organizacionales.

En resumen, la comunicación efectiva del procedimiento aplicado a la mejora del sistema de control interno (SCI) es esencial porque busca alinear a toda la organización hacia los objetivos comunes y garantizar el compromiso y apoyo de todos los colaboradores dentro del proceso de mejora.

Fase 2: Implantación del Ambiente de Control Interno

Objetivos:

1. Fortalecer el SCI de Control S.A. para garantizar la eficiencia y eficacia en sus operaciones, minimizando riesgos y asegurando que se cumplan los objetivos estratégicos y operativos.
2. Optimizar la rentabilidad de la empresa mediante la identificación, priorización y establecimiento de objetivos estratégicos y operativos claros y medibles.
3. Mejorar los procesos clave de la organización mediante el análisis y diseño de políticas, procedimientos y la implementación de mejoras, para garantizar una gestión efectiva y eficiente.
4. Establecer indicadores de desempeño para cada proceso clave con el fin de medir su contribución a los objetivos estratégicos y facilitar la evaluación continua del control interno y la toma de decisiones informadas.

Paso 4: Definición de los Objetivos Estratégicos y Operativos

Tarea 4.1. Identificación y Priorización de Objetivos Estratégicos

En este paso, el equipo de mejora del control interno de Control S.A. se enfocará en identificar y priorizar los objetivos estratégicos planteados por la organización. Tales objetivos se deben encontrar alineados con la visión y misión establecidos por la empresa y deben reflejar los resultados clave que se desean alcanzar en el mediano y largo plazo. Es esencial involucrar a los directivos y a los trabajadores clave en este proceso para alcanzar una visión holística de las oportunidades y desafíos que puede enfrentar la organización.

La identificación y priorización de los objetivos estratégicos implican:

a) Análisis del entorno: Se levantará un análisis exhaustivo del entorno empresarial, donde se consideran tanto factores internos como externos que intentan afectar a la organización. Esto incluye evaluar la competencia, las tendencias del mercado, la situación económica y política, entre otros factores relevantes.

b) Definición de objetivos: A partir del análisis del entorno y la revisión de la misión y visión corporativa, se definirán los objetivos estratégicos. Estos objetivos se plantearán de forma clara, específica, alcanzable, relevante y medible (SMART).

c) Priorización: Una vez que se han definido los objetivos estratégicos, se procederá a priorizarlos según su impacto en el nivel de la rentabilidad de la entidad y como se alinea con la visión y misión. Es importante centrarse en aquellos objetivos que son clave para el éxito y el crecimiento sostenible de la entidad.

Tarea 4.2. Establecimiento de objetivos operativos alcanzables y medibles

Una vez que se han identificado y priorizado los objetivos estratégicos, el siguiente paso es establecer los objetivos operativos que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos de manera práctica y concreta. Estos objetivos operativos son acciones específicas y medibles que se deben realizar en el corto plazo para avanzar hacia el alcance de los objetivos estratégicos.

El establecimiento de objetivos operativos implica:

a) Desglose de objetivos estratégicos: Cada objetivo estratégico se desglosará en objetivos operativos más pequeños y alcanzables. Esto facilitará la asignación de responsabilidades y la medición del progreso hacia los objetivos estratégicos.

i. Disminuir a un 3% la tasa de fraudes e irregularidades

ii. Incrementar a un 95% el cumplimiento de procedimientos y políticas

- iii. Incrementar en un 20% el número de riesgos identificados y mitigados
- iv. Disminuir el tiempo de respuesta a incidentes o desviaciones en un 50%
- v. Incrementar los niveles de satisfacción de los colaboradores en cuanto al ambiente de control interno en un 85%

b) Definición de indicadores de desempeño: Para la medición del avance hacia los objetivos operativos, se definirán ratios de desempeño clave (KPI) relevantes para cada objetivo. Estos indicadores permitirán evaluar el éxito de las acciones implementadas y así permitir la toma de decisiones informadas para la mejora del rendimiento. Algunos de los KPI pueden ser:

- i. Tasa de detección de fraudes o irregularidades: Para calcular este KPI, se debe contar el número total de fraudes o irregularidades detectados durante un período específico y dividirlo por el número total de transacciones o eventos monitoreados durante ese mismo período. El resultado es multiplicado por 100 para así conseguir el porcentaje de detección de fraudes o irregularidades. La fórmula sería: Tasa de detección de fraudes = $(\text{Número de fraudes o irregularidades detectados} / \text{Número total de transacciones}) \times 100$
- ii. Nivel de cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidos: Para calcular este KPI, se debe evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos ya establecidas en la empresa a través de auditorías internas o revisiones periódicas. Se mide el porcentaje de cumplimiento en función del número de procedimientos / políticas cumplidas sobre el total de procedimientos / políticas evaluados. La fórmula sería: Nivel de cumplimiento = $(\text{Número de procedimientos/políticas cumplidos} / \text{Total de procedimientos / políticas evaluados}) \times 100$
- iii. Número de riesgos identificados y mitigados: Este KPI se refiere al número de riesgos identificados y mitigados durante un período específico. Se

puede calcular simplemente contando la cantidad de riesgos identificados y mitigados en ese período.

- iv. Tiempo de respuesta a incidentes o desviaciones: Para calcular este KPI, se registra el tiempo transcurrido desde que se detecta un incidente o desviación hasta que se toman las acciones correctivas necesarias. Se puede calcular el tiempo promedio de respuesta para identificar oportunidades de mejora.
- v. Nivel de satisfacción de los empleados en cuanto al ambiente de control interno: Este KPI se puede medir mediante encuestas o cuestionarios dirigidos a los empleados. Se pueden utilizar escalas de calificación para que los empleados expresen su nivel de satisfacción que estén relacionados con el ambiente de control interno y las políticas/procedimientos implementados.

Además, los KPI deben ser revisados y ajustados periódicamente para asegurar que sigan siendo relevantes y efectivos en el monitoreo y supervisión del control interno.

c) Asignación de recursos: Se determinarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos operativos, incluyendo personal, tecnología, presupuesto y otros recursos relevantes.

d) Establecimiento de plazos: Cada objetivo operativo deberá tener un plazo definido para su cumplimiento. Esto ayudará a mantener un enfoque y una disciplina en la ejecución de las acciones planificadas.

Al finalizar este paso, el equipo de mejora del control interno tendrá una hoja de ruta clara con objetivos estratégicos y operativos definidos y medibles. Esta definición proporcionará una base sólida para avanzar en la etapa de implantación del ambiente de control interno y asegurar que todas las acciones estén alineadas con la rentabilidad y los objetivos empresariales.

Tabla 9. Ficha de evaluación de indicadores de control interno

Instrucciones: Marque con una x el nivel de cumplimiento de los indicadores			
Indicador: Tasa de Detección de Fraudes e Irregularidades			
Meta: Disminuir a un 3% la tasa de fraudes e irregularidades.	Cumplido	Parcialmente Cumplido	No Cumplido
Comentarios:			

Indicador: Nivel de Cumplimiento de Procedimientos y Políticas			
Meta: Incrementar a un 95% el cumplimiento de procedimientos y políticas.	Cumplido	Parcialmente Cumplido	No Cumplido
Comentarios:			

Indicador: Número de Riesgos Identificados y Mitigados			
Meta: Incrementar en un 20% el número de riesgos identificados y mitigados.	Cumplido	Parcialmente Cumplido	No Cumplido
Comentarios:			

Indicador: Tiempo de Respuesta a Incidentes o Desviaciones			
Meta: Disminuir el tiempo de respuesta en un 50%.	Cumplido	Parcialmente Cumplido	No Cumplido
Comentarios:			

Indicador: Nivel de Satisfacción de Empleados en Ambiente de Control Interno			
Meta: Incrementar en un 85% el nivel de satisfacción.	Cumplido	Parcialmente Cumplido	No Cumplido
Comentarios:			
Observaciones Generales:			
Recomendaciones para Mejora:			

Elaborado por: La O (2024)

Paso 5: Definición de los Procesos Claves para la Rentabilidad

En este paso, el equipo de mejora del control interno de Control S.A. se enfocará en identificar y optimizar los procesos clave que tienen un mayor impacto en la rentabilidad organizacional. Los procesos clave son aquellos que están directamente vinculados con la generación de ingresos, reducción de los costos y la maximización de la eficiencia operativa.

Tarea 5.1. Identificación de los procesos de mayor impacto en la rentabilidad

El equipo de mejora del control interno efectuará un análisis exhaustivo de todos los procesos de la organización para identificar aquellos que tienen un mayor impacto en la rentabilidad. Esto implica evaluar el flujo de trabajo de cada proceso y como este contribuye en los resultados financieros de la empresa.

Tarea 5.2. Análisis de los Procesos para Identificar Áreas de Mejora

Luego de identificarse los procesos clave, se procederá a elaborar un análisis exhaustivo de cada uno identificando las áreas de mejora. Esto implicaría identificar posibles redundancias, cuellos de botella, ineficiencias y oportunidades de automatización o digitalización que puedan mejorar la eficiencia y reducir costos.

El análisis de los procesos debe incluir:

- Mapeo de procesos: Representación visual del flujo de trabajo para identificar puntos críticos y áreas de mejora.

- Entrevistas con el personal: Conseguir información de primera mano en relación a los desafíos y oportunidades percibidos por los empleados que ejecutan los procesos.

- Análisis de datos: Utilizar datos históricos y métricas de desempeño para identificar tendencias y patrones que puedan indicar oportunidades de mejora.

Tarea 5.3. Diseño de Indicadores de Desempeño para Cada Proceso Clave

Una vez que se han identificado las áreas de mejora en los procesos clave, se procederá a diseñar indicadores de desempeño para la medición del éxito en las acciones de mejora implementadas. Estos indicadores deben ser medibles, específicos, relevantes, alcanzables y limitados en el tiempo (SMART).

El diseño de indicadores de desempeño permitirá monitorear el impacto de las mejoras realizadas en los procesos clave y tomar decisiones informadas para maximizar la rentabilidad de la empresa.

Al finalizar este paso, el equipo de mejora del control interno contará con una lista de procesos clave identificados, áreas de mejora identificadas y diseñará

indicadores de desempeño para medir el éxito de las acciones implementadas. Estos resultados proporcionarán una sólida base para la próxima etapa de implantación del ambiente de control interno y asegurarán que los procesos clave estén optimizados para mejorar la rentabilidad de Control S.A. en la fase post pandemia.

Paso 6: Implementación de Mejoras en los Procesos Claves

En esta fase, se llevó a cabo la implementación de mejoras en los procesos clave identificados en el Paso 5, con el fin de fortalecer el control interno y potenciar la rentabilidad de Control S.A. en la fase post pandemia. Para ello, se seguirán los siguientes pasos.

Tarea 6.1. Diseño e Implementación de Políticas y Procedimientos Actualizados

En esta etapa, el equipo de mejora del control interno se encargará de rediseñar y actualizar las políticas y procedimientos relacionados con los procesos clave. Se asegurarán de que estos nuevos procedimientos se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la sociedad y se enfoquen en mejorar la eficiencia y efectividad del control interno. Durante este proceso, se tendrá en cuenta la “Guía de Autoevaluación del Sistema de Control Interno” (Anexo III) para el aseguramiento de que los procedimientos estén cumpliendo con los estándares de calidad y se ajusten a las mejores prácticas.

Tarea 6.2. Asignación de Responsabilidades Claras para Cada Proceso

Para garantizar que los procesos clave estén ejecutándose de manera eficiente, es fundamental asignar responsabilidades claras a cada empleado o equipo involucrado en su ejecución. Esto incluye definir responsabilidades y roles específicos para cada etapa del proceso, así como establecer mecanismos de rendición de cuentas.

El equipo de mejora del control interno trabajará en estrecha colaboración con los líderes de cada departamento para asegurarse de que todos comprendan sus roles y responsabilidades y estén comprometidos con el éxito de los procesos clave.

Tarea 6.3. Capacitación del Personal en los Nuevos Procedimientos

La implementación exitosa de las mejoras en los procesos clave depende en gran medida de la capacitación efectiva del personal. Se desarrollará un plan detallado de capacitación permitiendo que los empleados adquieran los conocimientos y habilidades que son necesarios para realizar los nuevos procedimientos de manera efectiva.

La capacitación puede incluir:

- Sesiones de formación presenciales o virtuales.
- Manuales y materiales didácticos.
- Sesiones de práctica y simulaciones.

Además, se fomentará un ambiente de apoyo y retroalimentación continua para que los empleados puedan expresar sus dudas y recibir asesoramiento adicional.

Una vez que se ha implementado y consolidado la capacitación, el equipo de mejora del control interno supervisará y evaluará el desempeño de los procesos clave para asegurar que las mejoras se estén aplicando adecuadamente y que estén produciendo los resultados deseados.

Fase 3: Evaluación y Ajuste del Ambiente de Control Interno

Objetivos:

1. **Evaluar Continualmente el Control Interno:** Promover una cultura de supervisión continua entre los trabajadores, realizar supervisión permanente por parte de los jefes o designados, y evaluar el desempeño a través de indicadores clave de rendimiento (KPI).

2. **Ajustar y Mejorar Continualmente:** Identificar tendencias y áreas de mejora mediante el análisis de resultados, implementar estrategias para fortalecer el control interno mediante acciones de mejora y correctivas, fomentar el intercambio de la información entre los responsables permitiendo la retroalimentación y comunicación, y actualizar periódicamente el procedimiento para reflejar las mejores prácticas y lecciones aprendidas.

Paso 7. Evaluación Continua del Control Interno

En esta fase, se implementará un sistema de evaluación continua del control interno para garantizar que los procesos clave funcionen de manera efectiva y eficiente en Control S.A. durante la fase post pandemia. La evaluación continua es fundamental para detectar oportunidades de mejora y asegurar que se mantenga un alto nivel de cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Tarea 7.1. Supervisión Continua del Cumplimiento de los Procedimientos

La supervisión continua del cumplimiento de los procedimientos implica una revisión constante y sistemática de cómo se están ejecutando los procesos clave en la organización. Esta tarea tiene como objetivo evaluar y monitorear de manera constante la calidad y eficacia del control interno implementado en la sociedad. La supervisión continua es fundamental para detectar de manera temprana cualquier desviación o incumplimiento en los procedimientos establecidos y tomar acciones correctivas de manera oportuna.

La supervisión continua se divide en dos componentes principales:

1. Supervisión Propia: Esta parte de la supervisión es llevada a cabo por todos los trabajadores de Control S.A. en el transcurso de sus operaciones diarias. Cada empleado es responsable de supervisar las actividades que realiza, asegurándose de que se ajusten a los procedimientos establecidos y a los objetivos de su dependencia. Para realizar esta supervisión, los empleados se guían por el plan de supervisión, que define las tareas y actividades a ser controladas. Si durante la supervisión propia, un empleado detecta alguna deficiencia, incumplimiento o desviación en el desarrollo de las actividades supervisadas, debe comunicar inmediatamente esta información a su directivo inmediato. El directivo, en conjunción de un especialista relacionado en el área de control interno, procederá a la toma de acciones necesarias correctivas para solucionar la situación y prevenir futuros problemas. Todas las acciones tomadas se registran y documentan en el formato del plan de acciones correctivas.

2. Supervisión Permanente: La supervisión permanente es llevada a cabo por los jefes o designados de cada área en Control S.A. Su objetivo es el aseguramiento de que los procesos y actividades de cada área sean llevadas a cabo de forma eficiente y en línea con los procedimientos y políticas establecidas. Esta supervisión se enfoca en verificar que se apliquen cotidianamente los controles internos, adaptados a los fines que la organización persigue.

Durante la supervisión permanente, los jefes o designados realizan diversas acciones, entre ellas:

- Velar el fiel cumplimiento del plan de supervisión de los empleados (Anexo IV) y verificar que las tareas asignadas se comprueban unas con otras para prevenir posibles fraudes.
- Verificar que los empleados estén cumpliendo con los planes de trabajo y los estatutos establecidos dentro de los manuales de procedimientos y políticas.
- Comparar la información contenida en los reportes de operación en relación con el sistema de información financiera.

- Verificar si los comunicados recibidos por externos (organismos rectores, clientes y proveedores) permiten corroborar la información brindada internamente o señalar problemas.
- Constatar que las labores de oficina permitan el control del procesamiento de cada una de las transacciones permitiendo una supervisión frecuente.
- Conciliar la información registrada a través de los sistemas de información en relación con sus activos fijos, en otras palabras, corroborar las verificaciones con los registros contables para reportar cualquier diferencia.

Cada vez que se realice una supervisión, ya sea propia o permanente, debe dejarse evidencia de la misma a través del modelo de cumplimiento del plan de supervisión (Anexo V). Este modelo registra los hallazgos, resultados y acciones tomadas durante la supervisión.

Si durante la supervisión se detecta alguna deficiencia o problema, el jefe del área en conjunción con el profesional de control interno determinarían acciones inmediatas a tomar. Investigarán las causas de dicho problema y establecerán las acciones correctivas a aplicar, fijando una fecha para verificar la eficacia de las acciones en el cumplimiento del plan de acciones correctivas (Anexo VI).

Además de las evaluaciones permanentes, el procedimiento de mejora del sistema de control interno en la empresa Control S.A. también incluye evaluaciones de carácter puntual, que se efectuarán de manera más específica y focalizada en ciertos aspectos clave. Estas evaluaciones puntuales incluyen auditorías e inspecciones.

Las auditorías son evaluaciones más exhaustivas realizadas por auditores externos, que tienen la responsabilidad de realizar verificaciones del cumplimiento de los requisitos ya establecidos y comprobar su nivel de efectividad y adecuación de los controles implementados en el sistema de control interno. Durante las auditorías, se evaluará la calidad y eficiencia de los procesos, así como el grado de cumplimiento de los objetivos del proceso de control interno establecidos en la legislación actual. Los auditores examinan minuciosamente los registros y documentación, realizan pruebas

de cumplimiento y documentan sus hallazgos en actas de información y levantar análisis de violaciones y deficiencias por temas o áreas.

Los hallazgos identificados en las auditorías son comunicados al responsable de área así como al especialista del departamento de control interno. Posteriormente, se procede a establecer planes de acciones correctivas, donde se establecen las medidas correctivas que se tomarán para abordar cada hallazgo y se asigna la fecha para su verificación.

Por otro lado, las inspecciones son evaluaciones que tienen un alcance más limitado en comparación con las auditorías y suelen realizarse por la directiva del área de control y sistemas de la organización Control S.A. Estas inspecciones tienen como objetivo detectar deficiencias antes de que se realicen las auditorías formales y se enfocan en aspectos específicos, como la seguridad informática, las operaciones contables y el cumplimiento de los manuales de procedimientos de la empresa.

Durante las inspecciones, se verifica si se está cumpliendo con el plan de supervisión, velar si se cumplen lo establecido dentro de los manuales de políticas y procedimientos, y cualquier otro aspecto relevante para la efectividad y eficiencia del control interno. Al igual que en las auditorías, los hallazgos identificados en las inspecciones deben ser tratados y corregidos mediante acciones correctivas documentadas en el plan de acciones correctivas.

Una vez finalizadas las evaluaciones puntuales, se procede a realizar una calificación general del sistema de control interno. Esta calificación estará determinada en función del nivel de importancia de los hallazgos como estos impactan dentro del cumplimiento de los objetivos trazados del control interno. Las calificaciones pueden variar desde "Excelente," cuando no se detectan hallazgos, hasta "Mal," cuando existen deficiencias significativas que afectan el buen cumplimiento de cada uno de los objetivos del control interno así como de las limitaciones para efectuar de una adecuada manera la supervisión.

Tarea 7.2. Monitoreo de los Indicadores de Desempeño para Identificar Desviaciones

Se diseñarán y se monitorearán de manera continua los indicadores clave de desempeño (KPI) establecidos en la fase anterior. Estos indicadores proporcionarán una visión clara del rendimiento de los procesos clave y permitirán identificar desviaciones o áreas que requieran mejoras.

Algunos ejemplos de KPI que se pueden monitorear incluyen:

- Tiempo promedio para completar un proceso clave.
- Tasa de error en la ejecución de tareas.
- Cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

Un constante monitoreo de estos ratios permitirá identificar rápidamente cualquier problema o tendencia negativa y tomar acciones correctivas antes de que afecten significativamente la rentabilidad y la eficiencia de Control S.A.

Tarea 7.3 Gestión de Riesgos: Identificación, Clasificación y Mitigación de Riesgos

En esta tarea, se realizará la identificación y clasificación de los riesgos que pudieran lograr afectar el alcance de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa Control S.A. Se evaluarán los posibles impactos y probabilidades de ocurrencia de cada riesgo para priorizarlos y establecer estrategias de mitigación adecuadas. Seguidamente, se describe detalladamente cada etapa de esta tarea:

1. Identificación de Riesgos: En esta fase, se lleva a cabo un proceso de identificación de los potenciales riesgos que podrían afectar a Control S.A. durante la fase post pandemia (Anexo VII). Se involucrarán a los miembros del equipo de mejora del control interno y a cada uno de los responsables en

los procesos clave para que aporten sus conocimientos y perspectivas en la identificación de riesgos. Se pueden utilizar diversas técnicas, como entrevistas, talleres o análisis documental, para recolectar información y detectar los riesgos relevantes.

2. **Clasificación de Riesgos:** Luego de identificarse los riesgos, se procederá a clasificarlos en función de su impacto potencial y en la probabilidad de su ocurrencia (Anexo VIII). Esta clasificación permitirá la priorización de los riesgos y el enfoque de los recursos en aquellos que representarían una mayor amenaza para el logro de los objetivos. Se pueden utilizar escalas o matrices de riesgo para asignar una puntuación a cada riesgo y determinar su nivel de criticidad.
3. **Evaluación de Riesgos:** Bajo esta fase, se evaluará la importancia de cada riesgo identificado y clasificado para conocer la necesidad de una implementación de medidas de mitigación (Anexo IX). Se analizarán las posibles consecuencias de cada riesgo y se evaluará si las medidas actuales de control interno son suficientes para hacerles frente. Si se identifican riesgos críticos o que no cuentan con controles adecuados, se procederá a la siguiente etapa.
4. **Mitigación de Riesgos:** Después de identificar y evaluar los riesgos, se definirán e implementarán estrategias adecuadas de mitigación. Estas estrategias podrían anexar el proceso de implementar controles adicionales, cambios en los procedimientos operativos, el traslado de ciertas actividades a áreas menos riesgosas, la contratación de seguros, entre otros. El objetivo es la reducción de probabilidades de ocurrencia y el impacto de riesgos ya identificados.
5. **Monitoreo y Actualización:** La gestión de riesgos se considera como un proceso continuo, por lo que se establecerá un sistema de monitoreo para supervisar en cuan efectivas han sido las medidas de mitigación que se han implementado. Además, se revisarán periódicamente los riesgos identificados

y se actualizarán las estrategias de mitigación en función de los cambios en el entorno empresarial y las nuevas amenazas que puedan surgir.

La Gestión de Riesgos en el procedimiento de mejora del sistema de control interno de Control S.A. asegura que la empresa esté preparada para enfrentar cualquier eventualidad y pueda tomar decisiones informadas y oportunas para proteger su rentabilidad y asegurar el fiel cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.

Tarea 7.4. Retroalimentación y Comunicación con los responsables

Es importante mantener una efectiva comunicación con los responsables de los procesos clave para proporcionar retroalimentación sobre su desempeño y resultados. Esto incluye:

- Reconocer los logros y éxitos en el cumplimiento de los objetivos.
- Proporcionar comentarios constructivos sobre áreas que necesitan mejoras.
- Ofrecer apoyo y recursos adicionales cuando sea necesario.

La retroalimentación y la comunicación constante ayudarán a mantener un ambiente de mejora continua y a fomentar un compromiso en cada uno de los colaboradores para el alcance de los objetivos estratégicos de la organización.

Paso 8. Ajuste y Mejora Continua

En este paso, se ejecutará un proceso de ajuste y de mejoras continua al sistema de control interno de Control S.A. con el objetivo de optimizar su eficacia y eficiencia en la fase post pandemia. Esta etapa es esencial para adaptarse a los cambios del entorno empresarial, identificar oportunidades de mejora y mantener la rentabilidad de la organización a largo plazo.

Tarea 8.1. Análisis de Resultados para Identificar Oportunidades de Mejora

En primer lugar, se analizarán los resultados que se obtuvieron a partir del monitoreo de los ratios de desempeño (KPI) y de la supervisión continua de los procesos clave. El análisis permitirá identificar áreas donde se hayan presentado desviaciones o no se estén alcanzando los objetivos esperados.

Este análisis debe incluir:

- Comparación de los resultados con los objetivos establecidos.
- Identificación de tendencias y patrones significativos.
- Evaluación del nivel de efectividad en las acciones correctivas previamente implementadas.

El objetivo es detectar oportunidades de mejora y determinar las áreas prioritarias para enfocar los esfuerzos de ajuste.

Tarea 8.2. Implementación de Acciones Correctivas y Estrategias de Mejora

Una vez identificadas las oportunidades de mejora, se implementarán acciones correctivas y estrategias específicas para abordar las deficiencias y desviaciones encontradas. Estas acciones pueden incluir:

- Capacitación adicional para el personal en áreas específicas donde se requiere fortalecer el conocimiento y habilidades.
- Revisión y ajuste de los procedimientos y políticas para mejorar su efectividad.
- Asignación de recursos adicionales para resolver cuellos de botella y una mejora en la eficiencia de cada uno de sus procesos.

- Implementación de tecnologías o herramientas que puedan optimizar la gestión del control interno.

Es importante involucrar a los responsables de cada proceso en el diseño e implementación de estas acciones, ya que su conocimiento y experiencia serán fundamentales para su éxito.

Tarea 8.3. Actualización periódica del Procedimiento de mejora del control interno

El procedimiento de mejora del control interno tiene que ser un documento vivo y actualizado continuamente. A medida que se implementan acciones correctivas y estrategias de mejora, es necesario reflejar estos cambios en el procedimiento para mantenerlo relevante y efectivo.

La actualización periódica del procedimiento debe incluir:

- Incorporación de las mejores prácticas identificadas durante el proceso de mejora continua.
- Ajuste de los objetivos estratégicos y operativos en virtud de los cambios en el entorno empresarial.
- Reflejar las lecciones aprendidas y los resultados de las evaluaciones anteriores.

Además, se debe precautelar que cada uno de los miembros del equipo de mejora del control interno así como de los responsables en los procesos clave tengan acceso al procedimiento actualizado para garantizar la correcta implementación de las acciones y estrategias de mejora.

4.5 Validación de la propuesta mediante el método de expertos Delphi

Para la validación del Procedimiento de mejora del sistema de control interno para potenciar la rentabilidad en Control S.A. en la fase post pandemia, propuesto, se utilizó el método Delphi, el cual “es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo” (Grime & Wright, 2016, p.7).

Para alcanzar un consenso en áreas de interés donde la información concluyente es escasa, la técnica Delphi facilita la recopilación de conocimiento aumentado mediante la colaboración de diversos especialistas (Fink-Hafner et al., 2019). El Delphi implica la aplicación sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos con el fin de lograr un acuerdo que se basa en opiniones fundamentadas e informadas.

En esta investigación, la aplicación del método Delphi se estableció en cuatro etapas fundamentales, tal como es mostrado en la figura 9.

Figura 9. Etapas del método Delphi



Fuente: Torres et al. (2016).

Elaborado por: La O (2024)

El problema identificado es la necesidad de la evaluación del procedimiento de control interno propuesto. Para la selección de expertos, se llevó a cabo una preselección de doce profesionales de las Ciencias contables con conocimientos en el tema de control interno.

El nivel de conocimiento de los expertos (Kc) se calculó utilizando una escala del 0 al 10 para medir el grado de conocimiento que cada encuestado tiene sobre el tema en estudio. El valor obtenido se multiplicó por 0.1, que representa el total de la escala utilizada. Por otro lado, el coeficiente de argumentación (Ka) se determinó

evaluando los criterios de justificación de la opinión del experto mediante la suma de valores ponderados de varios factores de influencia, como se detalla en la tabla 3.

Tabla 10. Patrón para la estimación de las fuentes de argumentación

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
Análisis teórico sobre el tema realizado por usted	0.3	0.2	0.1
La experiencia obtenida de su en su actividad práctica	0.5	0.4	0.2
Conocimiento sobre el tema generado por intercambios académicos personales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores nacionales que conoce y han trabajado la temática	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros que conoce y han trabajado la temática.	0.05	0.05	0.05

Fuente: Torres et al. (2016).

Elaborado por: La O (2024)

Posteriormente, para cada Item se le calculó el coeficiente de competencia experta (K) mediante la ecuación (1).

$$K = 0.5 (Kc. + Ka) \quad (1)$$

El código de interpretación de los coeficientes de competencias se efectuó así:

- Si $K \leq 0,5$ coeficiente de competencia bajo
- Si $0,5 < K \leq 0,8$ coeficiente de competencia medio
- Si $0,8 < K \leq 1,0$ coeficiente de competencia alto.

Fueron seleccionados a aquellos donde su coeficiente de competencia terminó resultando alto, con lo que se contó con un total de siete expertos. En la tabla 9 se muestran los datos principales de los expertos.

Tabla 11. Datos generales de los expertos consultados

Nombre y Apellidos	Título relacionado con la investigación	Años de experiencia en la profesión
GYAM	Master en Contabilidad Gerencial.	19
JARH	Maestría En Comercio Con Mención Logística Internacional (Cursando)/ Ingeniero en Comercio Exterior	6
MTMA	Maestría en Tributación/ Contadora Publica Autorizada	16
EGA	Master en Contabilidad Gerencial/ Licenciado en Contabilidad y Finanzas	22
MAG	Máster en Contabilidad Gerencial/ Licenciada Contabilidad y Finanzas	18
KMGA	Magister en Sistemas Integrados de Gestión	14
LRPM	Máster en Ingeniería Industrial/ Licenciado en Contabilidad y Finanzas	19

Elaborado por: La O (2024)

Para la primera ronda de consultas, el cuestionario estuvo enfocado en que los expertos, luego de analizarse los resultados de la investigación y la primera versión del procedimiento, valoraran sus fortalezas y debilidades para cumplir con el objetivo planteado, así como que aportaran sugerencias para su mejora (Anexo X).

De la primera ronda de consultas se obtuvo que el procedimiento de mejora del control interno propuesto muestra un enfoque estructurado y bien definido para implementar y fortalecer el control interno en la entidad. Es evidente que el procedimiento ha sido desarrollado con una comprensión sólida de los componentes clave del control interno y la importancia de adaptación ante los cambios dentro del entorno corporativo.

Como elementos positivos del procedimiento propuesto señalaron:

1. Enfoque integral: El procedimiento abarca desde la preparación inicial hasta la evaluación y ajuste del ambiente de control. Esta cobertura completa asegura que todas las áreas relevantes del control interno sean consideradas y abordadas adecuadamente.
2. Involucramiento de la alta dirección: La "Preparación Inicial" incluye la caracterización de la empresa y la definición de sus objetivos, lo que implica un compromiso y participación de la alta dirección en el proceso de implementación del proceso de control interno.
3. Uso de herramientas de diagnóstico: La "Fase 2" incorpora herramientas como la valoración de la implementación del ambiente de control, encuestas a empleados y guías de autoevaluación. Estas herramientas proporcionan una base objetiva para evaluar el desempeño del control interno y detectar áreas de mejora.
4. Enfoque en la gestión de riesgos: La "Fase 2" también incluye la definición de procesos de dirección y procesos claves, lo que sugiere una atención especial a la gestión de riesgos y la identificación de áreas críticas para el alcance de los objetivos de la organización.

5. Continuidad en la evaluación: El procedimiento destaca la importancia de ejecutar evaluaciones continuas y sistemáticas del ambiente de control interno en lugar de realizar evaluaciones solo al final del proceso. Esta continuidad permite ajustes oportunos y mejoras constantes.

Los expertos indicaron las siguientes Áreas de Mejora:

1. Claridad en la "Fase 1": La "Preparación Inicial" podría beneficiarse de una mayor especificidad en ciertas tareas, como la caracterización de los directivos y trabajadores. Proporcionar orientación más detallada en esta fase ayudaría a un mejor entendimiento y ejecución del procedimiento.
2. Criterios y metas de evaluación: El procedimiento carece de criterios específicos para realizar la evaluación del desempeño del control interno, así como metas o indicadores de mejora. La incorporación de criterios y metas medibles permitiría una evaluación más objetiva y una mejora más enfocada.
3. Participación de empleados: Aunque se menciona la aplicación de cuestionarios a empleados, sería beneficioso establecer un proceso claro para obtener y considerar sus comentarios y sugerencias en el proceso de mejora del control interno.
4. Proceso de retroalimentación: El procedimiento debe definir un proceso claro de retroalimentación que incluya cómo se recopilan y analizan los comentarios, y cómo se incorporan las recomendaciones en el sistema de control interno.

En general, los expertos valoraron que el procedimiento de mejora del control interno presenta una solida base para implementar un proceso efectivo de control interno y adaptativo en la organización. Con algunas mejoras, como mayor claridad en la fase inicial, definición de criterios y metas de evaluación, y una activa participación de los colaboradores en el proceso, el procedimiento puede ser aún más efectivo para el alcance de sus objetivos. Se recomienda revisar y ajustar estas áreas

para fortalecer el proceso de mejora del control interno y asegurar una gestión sólida de los riesgos y la rentabilidad de la empresa.

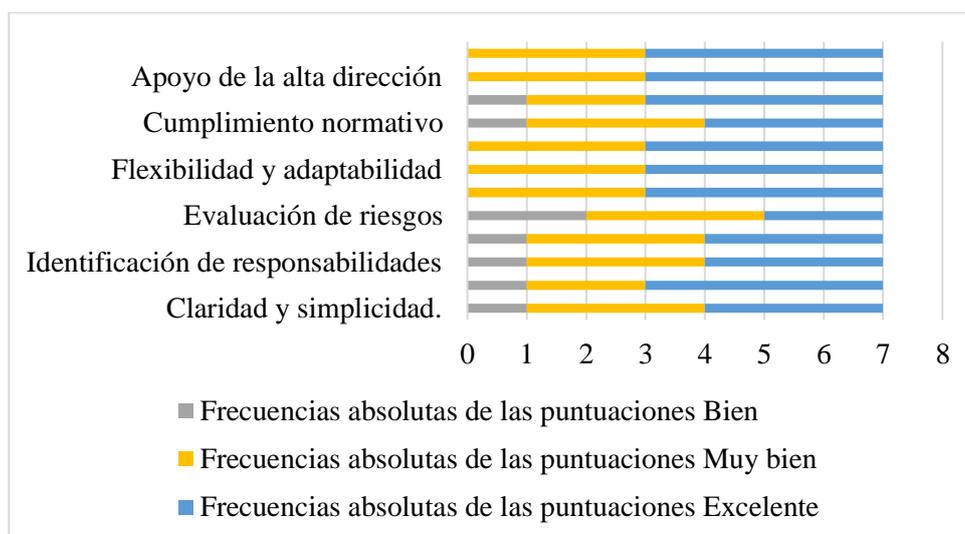
Estas sugerencias fueron consideradas para la construcción de la versión final del procedimiento. Luego de recibir los resultados de primer cuestionario y de valorar sus resultados, se elaboró una segunda versión mejorada (la versión que se presentó en el epígrafe anterior) en forma conjunta con un segundo cuestionario (Anexo XI), el mismo que está conformado por preguntas de tipo cerradas bajo una escala Likert de cinco puntos entre Excelente (5 puntos) y Mal (1 punto) para recoger las evaluaciones de los expertos sobre la pertinencia e importancia del procedimiento propuesto y su influencia en rentabilidad de la organización. En la tabla 10 se plasman los resultados.

Tabla 12. Frecuencias absolutas de respuestas del segundo cuestionario

Categorías evaluadas	Frecuencias absolutas de las puntuaciones				
	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Claridad y simplicidad.			1	3	3
Enfoque en los objetivos			1	2	4
Identificación de responsabilidades			1	3	3
Segregación de funciones			1	3	3
Evaluación de riesgos			2	3	2
Medición y monitoreo				3	4
Flexibilidad y adaptabilidad				3	4
Documentación adecuada				3	4
Cumplimiento normativo			1	3	3
Capacitación y comunicación			1	2	4
Apoyo de la alta dirección				3	4
Mejora continua				3	4

Elaborado por: La O (2024)

Figura 10. Frecuencias absolutas de respuestas del segundo cuestionario



Elaborado por: La O (2024)

Seguidamente, se realizaron los cálculos de las frecuencias acumuladas y las frecuencias acumuladas relativas. Estas últimas se utilizaron para determinar los puntos de corte y sus escalas de indicadores correspondientes mediante los valores normales estándar inversos. Para este fin, se utilizó la aproximación al valor más cercano de la curva Normal Estándar de la probabilidad acumulada. En casos donde la probabilidad acumulada es igual a 1, se consideró un valor estándar inverso de 3.5, como una reducción práctica dado que se vuelve asintótico a partir del valor 3.49. Del mismo modo, para valores de probabilidad acumulada iguales a 0, se asumió que el valor estándar inverso sería -3.5.

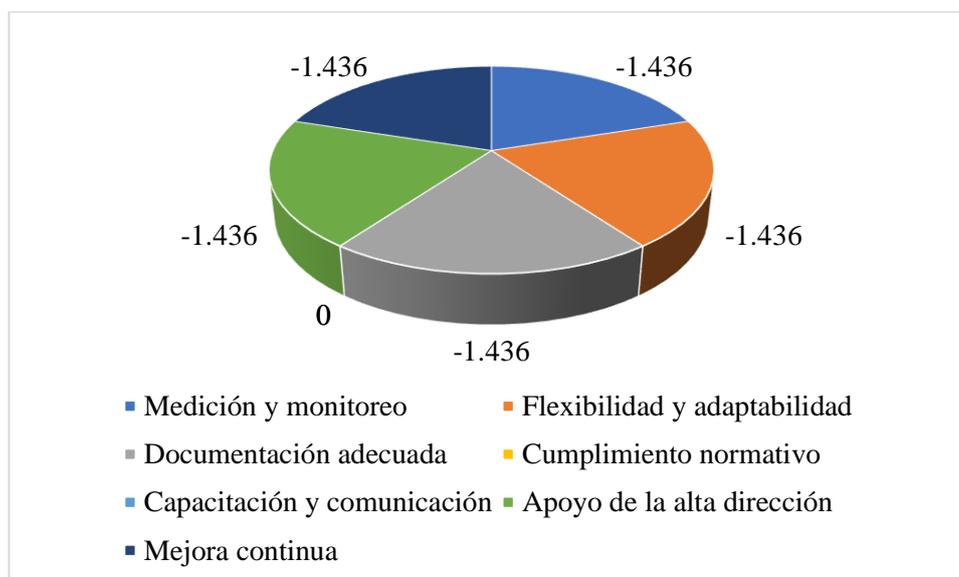
Los Puntos de Corte fueron estimados calculando el promedio de los valores obtenidos de la función estándar inversa para cada uno de los valores de la escala. Posteriormente, se determinó el valor del Límite N mediante el promedio de los Puntos de Corte, con el objetivo de delimitar los intervalos de rango a los que pertenece cada categoría. Los detalles de estos resultados están presentados en la tabla 11.

Tabla 13. Determinación de imágenes por la Curva Normal Estándar Inversa y los Puntos de Corte

Enunciado	0	1	2	3	4	Promedio	N-P
Claridad y simplicidad.	-3.500	-3.500	-1.068	0.180	3.500	-0.878	-0.230
Enfoque en los objetivos	-3.500	-3.500	-1.068	-0.180	3.500	-0.950	-0.158
Identificación de responsabilidades	-3.500	-3.500	-1.068	0.180	3.500	-0.878	-0.230
Segregación de funciones	-3.500	-3.500	-1.068	0.180	3.500	-0.878	-0.230
Evaluación de riesgos	-3.500	-3.500	-0.566	0.566	3.500	-0.700	-0.407
Medición y monitoreo	-3.500	-3.500	-3.500	-0.180	3.500	-1.436	0.329
Flexibilidad y adaptabilidad	-3.500	-3.500	-3.500	-0.180	3.500	-1.436	0.329
Documentación adecuada	-3.500	-3.500	-3.500	-0.180	3.500	-1.436	0.329
Cumplimiento normativo	-3.500	-3.500	-1.068	0.180	3.500	-0.878	-0.230
Capacitación y comunicación	-3.500	-3.500	-1.068	-0.180	3.500	-0.950	-0.158
Apoyo de la alta dirección	-3.500	-3.500	-3.500	-0.180	3.500	-1.436	0.329
Mejora continua	-3.500	-3.500	-3.500	-0.180	3.500	-1.436	0.329
Puntos de corte:	-3.500	-3.500	-2.039	0.002	3.500	-1.107	

Elaborado por: La O (2024)

Figura 11. Promedios para la determinación de imágenes por la Curva Normal Estándar Inversa y los Puntos de Corte



Elaborado por: La O (2024)

Luego, se procedió a estimar el valor N-P, que se obtiene calculando el contraste entre el valor límite y el valor promedio de cada premisa. Luego, se determinó la pertenencia de cada enunciado en relación con su valor N-P con los puntos de corte y los límites de rango de cada una de las categorías, tal como es mostrado en la tabla 12.

Tabla 14. Determinación de los rangos definitivos y los puntos de corte

Rangos según Puntos de corte	Menor que - 3.500	Entre - 3.500 y - 2.039	Entre - 2.039 y 0.002	Entre 0.002 y 3.500
Categoría	Mal o Regular	Bien	Muy bien	Excelente

Elaborado por: La O (2024)

Por último, la pertenencia de cada enunciado se determinó mediante la comparación del valor N-P de cada uno con los puntos de corte y los límites de rango correspondientes a cada categoría, tal como se detalla en la tabla 13.

Tabla 15. Pertenencia a rango de cada uno de los enunciados

Enunciado	N-P	Categoría
Claridad y simplicidad.	-0.230	Muy bien
Enfoque en los objetivos	-0.158	Muy bien
Identificación de responsabilidades	-0.230	Muy bien
Segregación de funciones	-0.230	Muy bien
Evaluación de riesgos	-0.407	Muy bien
Medición y monitoreo	0.329	Excelente
Flexibilidad y adaptabilidad	0.329	Excelente
Documentación adecuada	0.329	Excelente
Cumplimiento normativo	-0.230	Muy bien
Capacitación y comunicación	-0.158	Muy bien
Apoyo de la alta dirección	0.329	Excelente
Mejora continua	0.329	Excelente

Elaborado por: La O (2024)

Como puede observarse, se puede notar que las evaluaciones otorgadas por los miembros del Panel de Expertos muestran una tendencia positiva hacia los enunciados propuestos. El procedimiento propuesto es válido para los objetivos para la mejora del sistema de control interno y potenciar la rentabilidad en Control S.A. en la fase post pandemia por diversas razones fundamentales.

En primer lugar, el enfoque estratégico de la preparación inicial permite que el procedimiento esté alineado con la naturaleza y visión de la organización. Al caracterizar a la empresa, definir su misión y visión, e identificar a los directivos y trabajadores clave, se establece una base sólida para dirigir el proceso de mejora de una forma coherente en relación con las metas y objetivos de la entidad.

El involucramiento del equipo de trabajo en la creación y capacitación es otro aspecto clave. Al conformar un grupo multidisciplinario de profesionales con

conocimientos especializados en metodologías de control interno, se asegura que el proceso de mejora esté liderado por individuos con la experiencia y capacidad para abordar los desafíos específicos de la organización. Esto garantiza un análisis detallado y una implementación adecuada de las soluciones propuestas.

Asimismo, la comunicación efectiva del procedimiento a todos los empleados es esencial para obtener su participación activa y compromiso en el proceso de mejora. Al comunicar la iniciativa de mejora del control interno, explicar sus objetivos y beneficios, se crea una comprensión compartida de la importancia y la relevancia del proceso. Esto contribuye a una mayor aceptación y compromiso por parte de cada uno de los miembros de la compañía.

Además, la fase de implantación del ambiente de control interno, donde se definen los objetivos operativos y estratégicos, así como los procesos clave para la rentabilidad, asegura una planificación adecuada y una dirección clara hacia la mejora. La identificación y priorización de los objetivos estratégicos clave permiten focalizar los esfuerzos en áreas de alto impacto en la rentabilidad, mientras que el establecimiento de objetivos operativos específicos y medibles proporciona un marco para evaluar el progreso y el éxito del proceso de mejora.

En conjunto, este procedimiento propuesto proporciona una estructura sólida y coherente para abordar los desafíos del control interno y maximizar la rentabilidad en Control S.A. en la fase post pandemia. Con un enfoque estratégico, un equipo de trabajo capacitado, una comunicación efectiva y una planificación detallada, se establecen las bases para una mejora continua y sostenible en el desempeño de la organización.

4.6 Factibilidad de aplicación

La factibilidad de aplicación del procedimiento propuesto en la Empresa CONTROL S.A. se fundamenta en varios aspectos clave que han sido demostrados a través de la investigación:

1. Descripción y explicación: El procedimiento general así como los específicos que están propuestos en el estudio están claramente descritos y explicados en detalle. Esto asegura que la organización comprenda y asimile adecuadamente cada paso y tarea a realizar el proceso de mejora del SCI.
2. Capacidad de aplicación: Los resultados de la investigación muestran que el procedimiento ha sido aplicado con éxito en la empresa CONTROL S.A., lo que demuestra su viabilidad y capacidad para ser implementado en la práctica. Los cambios y mejoras obtenidos han sido medibles y tangibles.
3. Actualidad teórico-práctica: El procedimiento propuesto se basa en enfoques teóricos sólidos y mejores prácticas en el campo del control interno. Además, ha sido adaptado y ajustado a las necesidades específicas de la sociedad CONTROL S.A., lo que garantiza su actualidad y relevancia en el contexto empresarial actual.
4. Comprensibilidad y asimilación: El procedimiento ha sido diseñado de manera clara y comprensible, lo que facilita su asimilación por parte de la organización. Los empleados y miembros del equipo de mejora del control interno pueden entender y seguir los pasos de manera efectiva.
5. Extensibilidad a otras empresas: La investigación ha demostrado que el procedimiento es adaptable y extensible a otras empresas que deseen mejorar su SCI. Tanto los principios y enfoques utilizados son aplicables en diferentes contextos y sectores empresariales.

Los beneficios fundamentales obtenidos al implantar el procedimiento son:

1. Diagnóstico de procesos: La aplicación del procedimiento permite realizar un diagnóstico detallado de los procesos en CONTROL S.A., lo que ayuda a la identificación de áreas de mejora y de oportunidades para el alcance de los objetivos estratégicos y tácticos de la organización.

2. Seguridad razonable del control interno: Al desarrollar y establecer procedimientos sólidos, el sistema de control interno de la empresa permite proporcionar una razonable seguridad para el alcance de los objetivos corporativos y la protección de sus recursos. Esto aumenta la confianza de los stakeholders en la empresa.

3. Mejora continua: El procedimiento promueve la mejora continua del sistema de control interno en la compañía CONTROL S.A. La evaluación y ajuste periódico garantizan que la empresa esté siempre adaptándose y fortaleciendo su control interno en función de los cambios y desafíos del entorno empresarial.

En conclusión, la factibilidad de aplicación del procedimiento propuesto en la Empresa CONTROL S.A. ha sido demostrada a través de su descripción, explicación y los beneficios obtenidos en su implementación. La mejora del sistema de control interno permite brindar a la organización la capacidad de enfrentar los retos post pandemia con mayor efectividad y asegura el cumplimiento de sus objetivos operativos y estratégicos. Además, la posibilidad de extenderlo a otras empresas resalta su utilidad y valor en el ámbito empresarial más amplio.

4.7 Beneficiarios directos e indirectos

Beneficiarios directos:

1. Gerencia de CONTROL S.A.: La gerencia de la empresa es uno de los principales beneficiarios directos de los resultados científicos obtenidos en la investigación sobre la mejora del sistema de control interno. Al contar con una estrategia de mejora claramente definida, la gerencia podrá tomar decisiones informadas y fundamentadas para fortalecer la rentabilidad de la organización en la fase post pandemia. Los resultados proporcionarán una visión clara de los objetivos estratégicos y operativos a alcanzar, así como de los procesos clave para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones.

2. Empleados de CONTROL S.A.: Los empleados también se benefician directamente de los resultados de la investigación, ya que se les proporcionará capacitación en las metodologías de control interno y en los nuevos procedimientos actualizados. Esto les permitirá comprender su rol en el sistema de control interno y llevar a cabo sus tareas de manera más efectiva, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales y a la protección de los recursos de la empresa. Además, la supervisión continua y las evaluaciones permanentes les ayudarán a mantener un desempeño óptimo en sus funciones y detectar oportunidades de mejora.

Beneficiarios indirectos:

1. Clientes de CONTROL S.A.: Si el sistema de control interno se mejora adecuadamente, los clientes de la empresa también se beneficiarán indirectamente. Un control interno eficiente y eficaz garantiza la calidad y la confiabilidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Esto crea una mayor confianza en los clientes y mejora su satisfacción, lo que podría traducirse en una mayor fidelidad y retención de clientes a largo plazo.
2. Proveedores y socios comerciales: Un sistema de control interno sólido también tiene un impacto positivo en los proveedores y socios comerciales de CONTROL S.A. Un control interno efectivo asegura el cumplimiento de las obligaciones contractuales y reduce la posibilidad de retrasos o incumplimientos en los pagos, lo que mejora las relaciones con los proveedores y socios comerciales.
3. Inversionistas y accionistas: Un SCI robusto y bien gestionado brinda mayor confianza y transparencia en la gestión de la empresa, lo que puede atraer a más inversionistas y accionistas interesados en ser parte de una empresa con una estructura de control interno sólida y orientada a la mejora continua.

En resumen, los resultados de la investigación sobre la mejora del sistema de control interno en CONTROL S.A. benefician directamente a la gerencia y a los empleados al proporcionarles una guía clara para fortalecer la rentabilidad y proteger

los recursos de la institución. Además, los clientes, proveedores, socios comerciales, accionistas e inversionistas también se benefician indirectamente al obtener mayor confianza en la empresa y sus operaciones. Un control interno sólido contribuye a crear un entorno de trabajo más eficiente y efectivo, lo que se traduce en una mejor posición competitiva para la empresa en la fase post pandemia.

CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de la investigación realizada se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

1. En la revisión de la literatura especializada se encontró la existencia de un consenso general de la significación del control interno y los objetivos que persigue, entendido como un importante componente de la filosofía empresarial moderna que integra procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar la eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa.
2. En el diagnóstico realizado se observó una supervisión inadecuada o insuficiente de las políticas y procedimientos de control interno en las diversas áreas financieras y contables de la empresa. También se detectaron deficiencias en la gestión de los procesos, en la asignación de responsabilidades al personal, y no todos los empleados cumplen con sus funciones debido a que estas no están claramente definidas en documentos de soporte como los manuales de procesos y funciones.
3. Como propuesta de solución se aporta un procedimiento de mejora en el sistema de control interno en la sociedad CONTROL S.A. para potenciar su rentabilidad en la fase post pandemia, buscando mejoras en el proceso de control interno en la compañía CONTROL S.A., describiendo la ejecución en cada etapa desde los objetivos, pasos y actividades planificadas. El método propuesto es colaborativo y continuo, facilitando la obtención de resultados con el fin de implementar un proceso de mejora orientado a mejorar la rentabilidad en el período posterior a la pandemia.
4. La validación del procedimiento de mejora mediante el método Delphi, consultando a expertos, ha confirmado su viabilidad y relevancia. Se ha demostrado que su aplicación contribuye positivamente a mejorar los resultados de rendimiento de la empresa CONTROL S.A., ofreciendo una solución práctica

y viable al problema científico planteado y cumpliendo con los objetivos de la investigación.

RECOMENDACIONES

A partir del trabajo investigativo desplegado se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Continuar actualizando y enriqueciendo la revisión de la literatura especializada sobre control interno y gestión empresarial. Es importante mantenerse al día con los últimos avances y desarrollos en el campo para asegurar que la investigación esté fundamentada en la información más actualizada y relevante.
2. Implementar un programa de supervisión y monitoreo efectivo para el aseguramiento del cumplimiento de las políticas y procesos de control interno en cada una de las áreas financieras contables de la empresa. Además, es esencial desarrollar y actualizar los manuales de procesos y funciones para definir claramente las responsabilidades del personal y garantizar su adecuado desempeño.
3. Implementar el procedimiento de mejora del sistema de control interno propuesto en la empresa CONTROL S.A. de manera gradual y sistemática. Es importante involucrar a todos los niveles organizacionales en el proceso, asegurando su compromiso y participación activa para lograr una implementación exitosa y sostenible.
4. Continuar el monitoreo y seguimiento de la implementación del procedimiento de mejora, recabando retroalimentación de expertos y personal involucrado en el proceso. La retroalimentación constante permitirá realizar ajustes y mejoras en el procedimiento, asegurando su efectividad y éxito a largo plazo. Además, compartir los resultados obtenidos con la comunidad académica y empresarial para contribuir al conocimiento y promover buenas prácticas en el campo del control interno y la rentabilidad empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adegboyegun, A. E., Ben-Caleb, E., Ademola, A. O., Oladutire, E. O., & Sodeinde, G. M. (2020). Internal control systems and operating performance: Evidence from small and medium enterprises (SMEs) in Ondo state. *Asian Economic and Financial Review*, 10(4), 469.
- Álava Rosado, M. X., Sandoval Cují, M. M., & Triana Litardo, F. E. (2023). Internal control as an effective tool for the administration of SMEs, systematic review: El control interno como herramienta eficaz para la administración de las PyMES, revisión sistemática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 3911-3927. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.536>
- Ammar, S. (2023). The frontstage-backstage of organizational identity and management control system: the tale of British Petroleum's embarrassment in DWH. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/sampj-11-2022-0584>
- Arias Sánchez, V. R. (2022). La Cultura Organizacional y su Impacto Rentabilidad de la empresa Multiservic SA del cantón la Libertad provincia de Santa Elena [Tesis de Doctorado]. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1679>
- Asamblea Nacional de Ecuador, (ANE). (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI. Registro Oficial Suplemento N. 351. Recuperado de: <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *La economía ecuatoriana decreció 12,4% en el segundo trimestre de 2020*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>

- Barbecho, R. D. C. Q., Zurita, C. I. N., & Álvarez, J. C. E. (2019). La gestión contable de las empresas comerciales en el marco de las NIIF para PY-MES. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(2), 265-298. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i2.475>
- Barber, R., Hollie, D., & Massel, N. (2023). The concerns of linking IRS tax disclosures to financial statements on analysts' effective tax rate forecasts. *Advances in Accounting*, 100687. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2023.100687>
- Brazel, J. F., Starliper, M. W., & Yao, Y. (2023). Management's Communication Style when Disclosing Material Weaknesses in Internal Control. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4316680>
- Brown, K. F., & Lightle, S. S. (2022). Only Reliable Parts and Supplies, Inc.: Assessing and documenting the design of internal controls. *Journal of Accounting Education*, 60, 100783. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2022.100783>
- Caillagua-Chiluisa, A. M., Toapanta-Molina, L. N., & Amores-Endara, F. K. (2023). Evaluación de la gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) dedicadas a la actividad florícola de la provincia de Cotopaxi, periodo 2019–2021 y su impacto en la rentabilidad. *MQRInvestigar*, 7(2), 927-950. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.2.2023.927-950>
- Campoverde Jibaja, R. D. C. (2021). *Control interno de los activos corrientes en las empresas PYMES del sector ferretero* [Tesis de Maestría, ULVR 2021]. Repositorio Digital ULVR.
- Castro, M. (2019). *Contabilidad. Aplicación Del Sistema Dupont Y Su Influencia En Los Creditos Financieros De Una Empresa Del Sector Servicio*. Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2961/Magaly%20Castro_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ccaccya, D. (2016). Los ratios de rentabilidad. *Actualidad Empresarial*, 7(346), 1-2.
- Ccaccya Taípe, R. N., & Solís Rodas, J. R. (2021). *Beneficios Tributarios de la Ley N° 27037 y Rentabilidad en las Empresas de Agencia de Viajes, Selva Central– 2019*. [Tesis de grado, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio institucional- Universidad Peruana Los Andes.
- Chen, S., Li, Z., Han, B., & Ma, H. (2021). Managerial ability, internal control and investment efficiency. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 31, 100523. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2021.100523>
- Cediel, G. G. (2021). *Indicadores de gestión: Manual básico de aplicación para MIPYMES*. . Ediciones de la U.
- CEPAL. (2020, 2 de julio). Sectores y empresas frente al Covid-19: emergencia y reactivación. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (2020, 2 de julio). *Sectores y empresas frente al Covid-19: emergencia y reactivación*. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/45734>
- Chiavenato, I. (2019.). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Décima Edición). McGraw-Hill/ Interamericana.
- Cordovés, G. C. (2019). El control interno y el control. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 129(2). Editorial Universitaria.
- Cowling, M. (2004). “The Growth-Profit Nexus”, *Small Business Economics*, 22: 1-9.

- Federico, J. y Capelleras, J. L. (2015). “The Heterogeneous Dynamics between Growth and Profits: The Case of Young Firms”, *Small Business Economics*, 44: 231-253. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9598-9>
- Ferris, S. P., Hanousek, J., & Trešl, J. (2021). Corporate profitability and the global persistence of corruption. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101855. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101855>
- Función Ejecutiva Presidencia de la República. (2020). Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. Título V-A: RÉGIMEN IMPOSITIVO PARA MICROEMPRESAS. <https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/c43fa8ba-ef9a-447c-b04b-0394afac642a/Enlace%204.pdf>
- Gaibor, J. (2022). Maestrias Modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo. *Análisis del plan operativo anual de la Federación Deportiva Provincial de Bolívar, para determinar el cumplimiento financiero, aplicando el sistema DuPont, período 2019-2020*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/18002>
- García, P. V. (2016). *Análisis financiero: un enfoque integral*. . Grupo Editorial Patria.
- Germán-Soto, V., & Marines López, A. (2023). Modelando crecimiento y rentabilidad empresarial de la industria de Coahuila. *Ensayos. Revista de economía*, 42(1), 1-32.
- Gómez, M. C., & Lazarte Barbeito, C. P. (2019). *Control interno* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de Tucumán]. <http://repositorio.face.unt.edu.ar:8920/xmlui/handle/123456789/766>
- Haro Sarango, A. F., Naranjo Lozada, S. G., Carranza Guerrero, M. N., & Pico Lescano, J. C. (2023). Factores que inciden en la generación de beneficio en pymes manufactureras ecuatorianas. *Ciencias Sociales Y Económicas*, 7(1), 24–32. <https://doi.org/10.18779/csye.v7i1.609>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hong, S., Farris, M. T., Pohlen, T. L., & Idug, Y. (2023). Exploring the impact of working capital in the U.S. aviation industry for profitability and shareholder value. *Transport Policy*, *144*, 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2023.10.006>
- Instituto Nacional de Estadísticas (INEC). (2023). Registro Estadístico de Empresas (REEM, 2012-2022). [Base de Datos]. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Kimmel, P. D., Weygandt, J. J., Mitchell, J. E., Trenholm, B., Irvine, W., Burnley, C. D. (2023). *Financial Accounting: Tools for Business Decision-Making*. Wiley.
- Lee, S. (2014). “The Relationship between Growth and Profit: Evidence from Firm-Level Panel Data”, *Structural Change and Economic Dynamics*, *28*: 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.08.002>
- Markonah, M., Salim, A., & Franciska, J. (2020). Effect of profitability, leverage, and liquidity to the firm value. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, *1*(1), 83-94. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v1i1.225>
- Maulidi, A., & Ansell, J. (2021). Corruption as distinct crime: the need to reconceptualise internal control on controlling bureaucratic occupational fraud. *Journal of Financial Crime*, *29*(2), 680–700. <https://doi.org/10.1108/jfc-04-2021-0100>
- Merino Sánchez, L. E., Fonseca Esparza, R. V., & Rodríguez Rodríguez, P. J. (2021). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control y su relación con la Rentabilidad Empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-

090X. *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 6(3), 122-149. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/459>

Melinkoff, R. (1990). *El problema político de la Administración Pública*. Caracas, PANAPO.

Monar-Merchán, C., Cevallos-Mero, J., & Valle-Jaramillo, S. (2022). Normas internacionales de contabilidad e información financiera y la rentabilidad en las Pymes. *MIPRO Manta. Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 5(9 Ed. esp.), 2-18. <https://doi.org/10.46296/rc.v5i9edespab.0060>

Monteiro, A. P., Vale, J., Leite, E., Lis, M., & Kurowska-Pysz, J. (2022). The impact of information systems and non-financial information on company success. *International Journal of Accounting Information Systems*, 45, 100557. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100557>

Navarrete-Chávez, F. F., del Rocío Santillán-Coello, M., & Vallejo-Villacís, M. E. (2022). Pymes de Ecuador: la accesibilidad a los servicios financieros y generar rentabilidad financiera a través de nuevos mercados. *Polo del Conocimiento*, 7(6), 1232-1245. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.2.2023.927-950>

Normas de control interno de la Contraloría General del Estado. (2009). *Registro Oficial Suplemento*, 87.

Nwankwo, C. D., Theophilus, S. C., & Arewa, A. O. (2020). A comparative analysis of process safety management (PSM) systems in the process industry. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 66, 104171. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2020.104171>

Otero-González, L., Lado-Sestayo, R., Vivel-Búa, M., & Rodríguez-Gil, I. (2018). Rentabilidad económica y gerencia de riesgos en la pyme gallega. *European Journal of Applied Business and Management*, 4(1). <http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/272>

- Patiño, S. D., & Revelo, R. V. (2020). *Impacto de la rentabilidad de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito en la recaudación tributaria período 2019-2020 COVID*. Universidad de las Fuerzas Armadas, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/27126/1/T-ESPE-017618.pdf>
- Plant, O. H., Van Hillegersberg, J., & Aldea, A. (2022). Rethinking IT governance: Designing a framework for mitigating risk and fostering internal control in a DevOps environment. *International Journal of Accounting Information Systems*, 45, 100560. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100560>
- Poma Sandoval, V. R. (2020). Implementación del sistema de control interno y la toma de decisiones en las PYMES del distrito de Lima, 2018. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/24823>
- Quang, V., & Nga, N. T. (2022). Does the implementation of internal controls promote firm profitability? Evidence from private Vietnamese small- and medium-sized enterprises (SMEs). *Finance Research Letters*, 45, 102178. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102178>
- Quinaluisa Morán, NV, Ponce Álava, VA, Muñoz Macías, SC, Ortega Haro, XF, & Pérez Salazar, JA (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12 (1), 268-283. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin18118.pdf>
- Rao, P., Kumar, S., & Madhavan, V. (2019). A study on factors driving the capital structure decisions of small and medium enterprises (SMEs) in India. *IIMB Management Review*, 31(1), 37-50. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.08.010>.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson educación.
- Sajami, C. R. A., Meza, C. M. B., & Dávila, G. D. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa

industrial. *Revista De Investigación Valor Contable*, 7(1), 50-64.
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396

Sánchez, L. E. M., Esparza, R. V. F., & Rodríguez, P. J. R. (2021). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control y su relación con la Rentabilidad Empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 6(3), 122-149.

Sanabria-Boudri, F. M. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú [Analysis of internal control in SMEs in Peru]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 1(1), 9-13.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Pearson educación.

Tumbaco, E. M., Carreño, O. N., & Molina, M. R. (2022). Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador. *Cuadernos de Contabilidad*, (23), 6. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc23.iici>

Universidad Laica Vicente Rocafuerte. (2023). *Líneas de Investigación: Facultad de Administración*.
https://www.ulvr.edu.ec/static/uploads/pdf/file_1686341452.pdf

Uribe-Hernandez, Y., Bances-Piscoya, R., Guerrero-Torres, C., & Meneses-Claudio, B. (2021). The Impact of the Information and Internal Communication Systems component of coso III on the profitability of a restaurant of Brasas and Parrillas from Callao 2018. In *2021 IEEE Sciences and Humanities International Research Conference (SHIRCON)* (pp. 1-4).

Valdés Medina, F. E., Martínez Contreras, M. T. & Beltrán Enríquez, J. A. (2020). Aplicación del método DUPONT en el análisis de los motores de rentabilidad: caso CEMEX 2005-2019. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en*

Competitividad Organizacional, (8), 3.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7802291>

Velandia-Pacheco, G. V., Escobar-Castillo, A., Navarro-Manotas, E., Otalora-Beltrán, J., Archibold-Barrios, W., Franklin-Navarro, S., Ramos-Barrios, L., & García-Rodríguez, J. (2022). Factorial Analysis in the internal control's dimensions on lithographic companies. *Procedia Computer Science*, 203, 688–692.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.07.102>

Vera, M. I. G., & Quinde, M. S. (2022). El control interno en pymes de la ciudad de Guayaquil periodo 2019–2021. *Polo del Conocimiento*, 7(11), 950-964.

Villena Quispe, J., & Vicente Huarcaya, K. (2022). La mejora de la rentabilidad de una empresa peruana mediante el planeamiento estratégico financiero.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8723070>

Yuanyuan, G. O. N. G., Yongjun, Y. A. N., & Nianxiang, Y. A. N. G. (2021). Does internal control quality improve earnings persistence? Evidence from China's a-share market. *Finance Research Letters*, 42, 101890.
<https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101890>

Zamora, M. M., Ponce, T. Y. G., Chávez, M. I. D., & Cedeño, I. M. B. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240.
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6656251.pdf>

Zhang, H., & Don, S. (2023). Digital transformation and firms' total factor productivity: The role of internal control quality. *Finance Research Letters*, 57, 104231. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104231>

Zou, C., Huang, Y., Ye, Z., & Pan, A. (2023). The effect of major public emergencies on technology-based SMEs: Survival crisis and relief paths. *Finance Research Letters*, 55, 103896. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103896>

ANEXOS

Anexo I. Ficha de Observación para el Proceso de Control Interno en Control S.A

Ficha de Observación				
Observador:	Yudenalbis La O Mendoza	Fecha:	23/05/2023	
Objetivo	Analizar y evaluar el proceso de control interno en Control S.A. y verificar si se cumplen los aspectos relacionados con la eficiencia, eficacia, economía, confiabilidad, integridad, oportunidad, cumplimiento legal y protección del patrimonio.			
Contexto de la Observación	Control S.A. es una empresa con sede en Guayaquil, Ecuador, fundada en 2014. Cuenta con un equipo multidisciplinario de alto nivel, donde el 80% de sus colaboradores son titulados de PhD y el 20% tiene maestrías en áreas pertinentes a la gestión del conocimiento. La empresa se destaca en el mercado sudamericano por impartir asesorías en transferencia del conocimiento y sus aplicaciones prácticas, así como el desarrollo de nuevas tecnologías y la aplicación de la inteligencia artificial.			
Aspectos a Observar:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar la documentación y políticas de control interno para promover eficiencia, eficacia y economía en las operaciones, basados en principios éticos y de transparencia. 2. Observar el proceso de ejecución de las operaciones en diferentes áreas para verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos y la utilización adecuada de los recursos. 3. Verificar la precisión y oportunidad de la información financiera y operativa generada por la empresa, asegurando su confiabilidad y completitud. 4. Evaluar los controles implementados para proteger la información sensible y confidencial, garantizando la integridad de los datos. 5. Examinar los registros y documentos para verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas aplicables a la entidad, asegurando la calidad de bienes y servicios en conformidad con los estándares establecidos. 6. Realizar un análisis de riesgos para identificar posibles áreas de vulnerabilidad y verificar la existencia de controles adecuados para proteger y conservar el patrimonio. 			
Guía de Observación:			Sí	No
Documentación y políticas de control interno	¿Existe una documentación clara de las políticas y procedimientos de control interno en la empresa?			
	¿Los lineamientos promueven la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones?			
	¿Se basan en principios éticos y de transparencia?			
Proceso de ejecución de operaciones:	¿Se siguen adecuadamente los procedimientos establecidos en las diferentes áreas de la empresa?			

	¿Existe una utilización óptima de los recursos en la ejecución de las operaciones?		
Precisión y oportunidad de la información:	¿La información financiera y operativa generada por la empresa es confiable y completa?		
	¿Se toman decisiones acertadas basadas en esta información?		
Controles para proteger información sensible	¿Se implementaron controles adecuados para proteger la información sensible y confidencial?		
	¿La empresa cuenta con medidas de seguridad para mantener la integridad de los datos?		
Cumplimiento de normativa	¿Los registros y documentos verificados muestran el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas aplicables?		
	¿La empresa otorga bienes y servicios de calidad según los estándares establecidos?		
Análisis de riesgos y protección del patrimonio:	¿Se realizó un análisis de riesgos para identificar áreas de vulnerabilidad en la empresa?		
	¿Existen controles adecuados para proteger y conservar el patrimonio de la empresa?		

Anexo II. Encuesta al control interno

Encuesta de Control Interno - Empresa CONTROL S.A. (Página 1)

Estimados miembros de la gerencia y empleados de CONTROL S.A., agradecemos su colaboración en esta encuesta destinada a explorar el cumplimiento de las normas inherentes a los componentes del control interno. Su opinión es fundamental para evaluar la efectividad de nuestros procesos y mejorar nuestro desempeño organizacional.

Por favor, indique su respuesta marcando con una X la opción que mejor describa el estado actual de cada elemento evaluado:

- No Implementado (NI)
- En proceso de Implementación (PE)
- Consolidado (C)

Componente	Elemento Evaluado	NI	PI	C
Ambiente de control	Integridad y los valores éticos			
	Administración estratégica			
	Políticas y prácticas de talento humano			
	Estructura organizativa			
	Delegación de autoridad			
	Competencia profesional			
	Coordinación de acciones organizacionales			
	Adhesión a las políticas institucionales			
Evaluación del riesgo	Identificación de riesgos			
	Plan de mitigación de riesgos			
	Valoración de los riesgos			
	Respuesta al riesgo			
Actividades de control	Separación de funciones y rotación de labores			
	Autorización y aprobación de transacciones y operaciones			
	Supervisión			
	Responsabilidad del control			
	Control previo al compromiso			
	Control previo al devengado			
	Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados			
	Determinación y recaudación de los ingresos			
	Constancia documental de la recaudación			
	Verificación de los ingresos			

Componente	Elemento Evaluado	NI	PI	C
Actividades de control	Cuentas corrientes bancarias			
	Conciliaciones bancarias			
	Control previo al pago			
	Pagos a beneficiarios			
	Cumplimiento de obligaciones			
	Utilización del flujo de caja en la programación financiera			
	Control y custodia de garantías			
	Transferencia de fondos por medios electrónicos			
	Inversiones financieras, adquisición y venta			
	Inversiones financieras, control y verificación física			
	Contratación			
	Baja de bienes por obsolescencia, pérdida, robo o hurto			
	Venta de bienes y servicios			
	Mantenimiento de bienes de larga duración			
	Plan de talento humano			
	Manual de clasificación de puestos			
	Incorporación de personal			
	Evaluación del desempeño			
	Promociones y ascensos			
	Capacitación y entrenamiento continuo			
	Rotación de personal			
	Actuación y honestidad de las servidoras y servidores			
	Asistencia y permanencia del personal			
	Información actualizada del personal			
	Organización informática			
	Plan informático estratégico de tecnología			
	Modelo de información organizacional			
	Desarrollo y adquisición de software aplicativo			
	Adquisiciones de infraestructura tecnológica			
	Seguridad de tecnología de información			
	Plan de contingencias			
	Administración de soporte de tecnología de información			

Componente	Elemento Evaluado	NI	PI	C
Actividades de control	Monitoreo y evaluación de los procesos y servicios			
	Sitio web, servicios de internet e intranet			
	Capacitación informática			
	Firmas electrónicas			
Información y comunicación	Controles sobre sistemas de información			
	Canales de comunicación abiertos			
Seguimiento	Seguimiento continuo o en operación			
	Evaluaciones periódicas			

¡Gracias por su participación! Sus respuestas nos ayudarán a mejorar nuestros procesos y garantizar un control interno efectivo en CONTROL S.A.

Anexo III. Cuestionario de autoevaluación del sistema de control interno

No.	Aspecto a autoevaluar	Se cumple plenamente	Se cumple generalmente	No se cumple
1	El control interno se sustenta en los valores éticos que definen la conducta de quienes lo aplican.			
2	El área de capital humano es la encargada de evaluar el cumplimiento de los procedimientos de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los trabajadores.			
3	Se toman medidas disciplinarias ante el incumplimiento del reglamento interno disciplinario, código de conducta.			
4	La empresa desarrolla una estructura organizativa acorde a su tamaño, tipo de actividad y objetivos aprobados, definiendo las líneas de responsabilidad y autoridad, así como suministrando el flujo necesario de información.			
5	Los empleados conocen y responden a los objetivos de la empresa.			
6	Existen procedimientos para anticipar, identificar, estimar y evaluar la ocurrencia de los riesgos.			
7	Los riesgos están identificados en las actividades de los procesos que conforman la empresa: (mapa de proceso corporativo).			
8	Una vez identificado y estimado el nivel de riesgo se toman medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible			
9	Las actividades de control se ponen de manifiesto en los manuales de políticas y procedimientos.			
10	Las acciones de control se ejecutan con el fin de evitar o minimizar los riesgos.			
11	Para la elaboración del plan de prevención se tienen en cuenta los riesgos identificados en los procesos.			

12	Se efectúan análisis periódicos y sistemáticos de los presupuestos y planes aprobados.			
13	Existe control sobre los recursos de la tecnología de información.			
14	El sistema de seguridad informática incluye la actualización de programas contra virus.			
15	Los sistemas de información se desarrollan sobre la base de un plan estratégico.			
16	La información es suministrada a las personas, con detalle suficiente y en el momento preciso, para cumplir con sus responsabilidades de forma eficiente y eficaz			
17	El seguimiento se realiza a través de evaluaciones permanentes y puntuales.			
18	La supervisión se realiza sobre todas las actividades de la entidad.			
19	Cada vez que la gerencia realiza una supervisión deja como evidencia el modelo cumplimiento del plan de supervisión.			
20	Se conoce y aplica el código de conducta			
21	Existe sentido de pertenencia			
22	Están asignadas las responsabilidades y autoridades por área.			
23	Los empleados conocen sus deberes y derechos			
24	Existe un sistema información que permita conocer los cambios internos y externos.			
25	Existen las vías de información al alcance de los trabajadores todo el tiempo.			
26	Se promueven operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.			
27	Se preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.			
28	Se respetan las leyes y reglamentaciones, como también las			

	directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.			
29	Se obtienen datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.			

Anexo IV. Formato del plan de supervisión

Plan de supervisión		
Supervisor: (1)		
Actividades a supervisar (2)	Documento que controla la actividad (3)	Periodicidad de la supervisión (4)

(1) Nombre y cargo de quien realiza la actividad.

(2) Las actividades que tienen riesgos implícitos, estas se encuentran identificadas en el flujo grama y expuestas en la ficha del subproceso.

(3) Documento donde se puede encontrar la evidencia que la actividad se ha realizado de forma correcta, no tiene necesariamente que estar definido en el flujo de información como un documento que entra o sale de la actividad.

(4) Estará definida por los directores o gerentes de las dependencias junto con los responsables de los procesos y el especialista de control interno, de acuerdo a las características del lugar donde se realicen las actividades, el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.

Anexo V. Formato para la información del cumplimiento del plan de supervisión

Cumplimiento del plan de supervisión							
Supervisor (1)							
Actividad supervisada (2)	Evidencia de la supervisión (3)	Fecha (4)	Evaluación (5)			Motivos de evaluación (6)	Recomendaciones (7)
			B	R	M		

(1) Nombre y cargo de quien realiza la actividad.

(2) Actividad que presenta un riesgo asociado supervisada.

(3) Nombre del documento supervisado.

(4) Fecha en que se supervisó la actividad.

(5) Evaluación de desempeño de la actividad.

(6) Razón por la cual se le dio esa calificación.

(7) Recomendaciones a realizar para el mejor desempeño de la actividad.

Anexo VI. Formato para confección del plan de acciones correctivas

Plan de acciones correctivas							
Dependencia: (1)			Proceso: (2)		Subproceso: (3)		
Deficiencias detectadas (4)	Riesgo (5)	Causas (6)	Acciones Correctivas (7)	Responsable de implementar la acción (8)	Fecha (9)		Nivel después de la corrección (10)
					Cumplimiento	Revisión	

(1) estructura en la que se realiza el proceso.

(2) nombre del macroproceso al que pertenece la actividad supervisada.

(3) nombre del subproceso donde al que pertenece la actividad supervisada.

(4) actividad que incumple un requisito establecido detectado por cualquier variante de supervisión.

(5) riesgo previsto o nuevo a partir de la no conformidad detectada.

(6) elementos que originaron la deficiencia detectada.

(7) acciones tomadas para disminuir o para corregir mediante un cambio o mejora en el subproceso.

(8) cargo del responsable de implementar la acción correctiva.

(9) el responsable de implementar la acción correctiva tendrá que fijar la fecha en la cual se cumplirá y tendrá que fijar la fecha de la revisión de forma tal que transcurra el tiempo necesario para disminuir el nivel del riesgo.

(10) nivel en que se ubica el riesgo después de aplicada la acción correctiva.

Anexo VII. Formato del documento a emplear en la identificación de riesgos

Dependencia: estructura en la que se realiza el proceso.

Proceso: nombre del macroproceso al que pertenece el subproceso en el que se identifican los riesgos.

Subproceso: nombre del subproceso donde se identifican los riesgos.

Actividad: se detalla la tarea que tiene implicada un riesgo.

Riesgo: probabilidad de ocurrencia de un daño.

Fuente: se identifica según corresponda si es interno o externo, cuando se trata de internos provenientes de otro proceso, se anotará el código del macroproceso al que pertenezca

Manifestación: como puede manifestarse el riesgo.

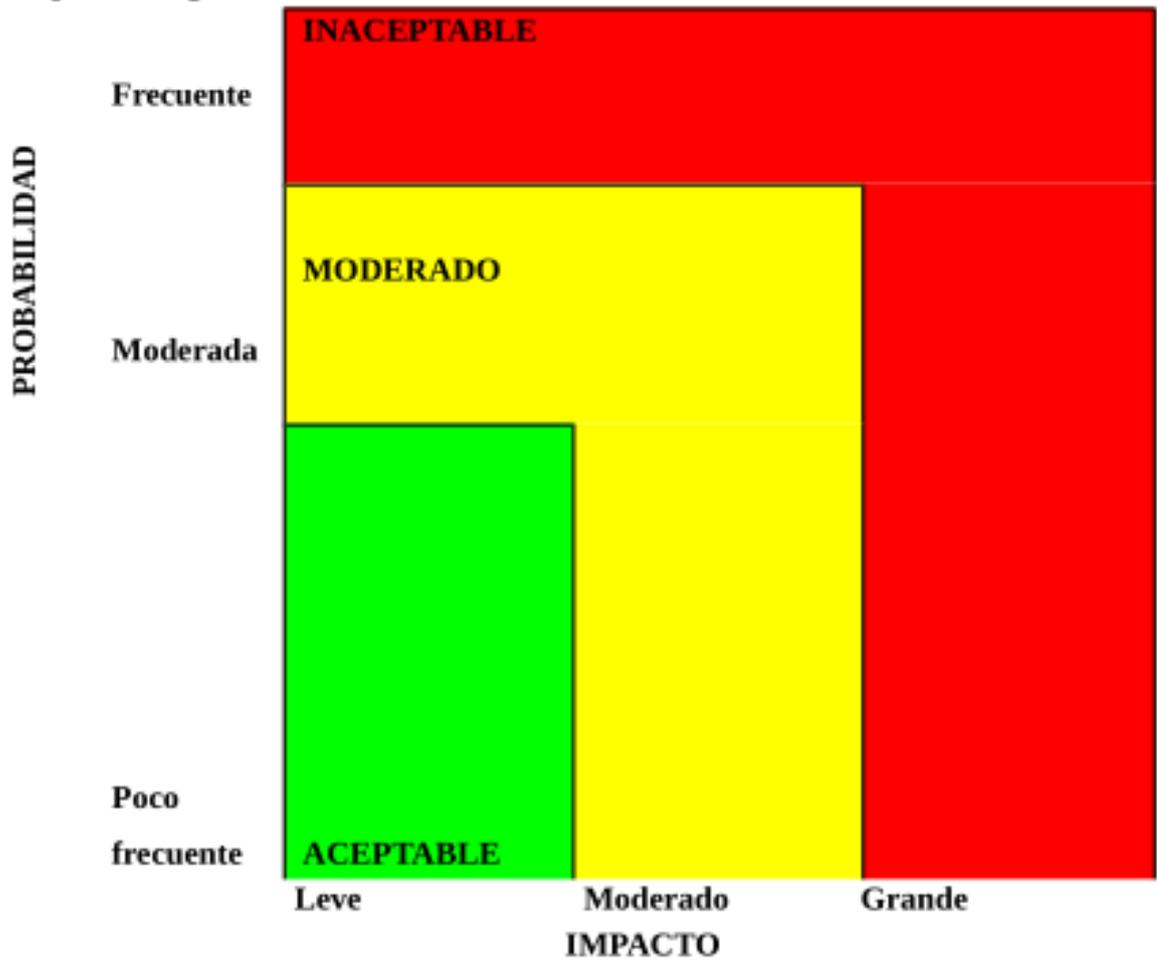
Causa: porqué puede ocurrir u ocurre el riesgo.

Control existente: documentos que garanticen el control de los riesgos.

Anexo VIII. Formato del documento a emplear en la clasificación de los riesgos

Clasificación de riesgos			
IMPACTO		PROBABILIDAD	
Nivel de impacto	Elementos para clasificar	Nivel de probabilidad	Elementos para clasificar
Leve (L)	Ligera afectación del cumplimiento de la misión del macroproceso. Ligera insatisfacción del cliente No ocurrencia de pérdidas económico- financieras. No ocurrencia de hechos delictivos, fraude, corrupción.	Poco frecuente (PF)	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales
Moderado (M)	Afecta el cumplimiento de la misión del macroproceso. Insatisfacción del cliente. Media o baja pérdida económico-financiera. No ocurrencia de hechos delictivos, fraude, corrupción.	Moderado (M)	Puede ocurrir en algún momento.
Grande (G)	Afecta el cumplimiento de la misión del Macroproceso. Cliente extremadamente insatisfecho. Alta pérdida económico-financiera. Ocurrencia de hechos delictivos, fraude, corrupción.	Frecuente (F)	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias

Anexo IX. Mapa de riesgos



Anexo X. Cuestionario 1 para expertos



INSTRUMENTO PARA EL CRITERIO DE EXPERTOS
UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Estimado experto:

Como parte del proyecto de investigación titulado “CONTROL INTERNO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA FASE POST PANDEMIA”, se le solicita su colaboración para valorar la pertinencia del **Procedimiento de mejora del sistema de control interno para potenciar la rentabilidad en Control S.A. en la fase post pandemia** y recoger sus sugerencias sobre el mismo.

Su participación se realizaría en dos momentos. En el primero, debe llenar el presente cuestionario donde se inquiriere sobre su opinión de la primera versión del procedimiento propuesto, que se anexa a este cuestionario. En un segundo momento, se le hará llegar un informe resumen de la primera consulta a todos los expertos y se solicitará su opinión nuevamente, después de haberlo analizado.

El proceso garantiza el anonimato de sus respuestas, así como el tratamiento confidencial de los datos.

Una vez estudiada la primera versión del **Procedimiento de mejora del sistema de control interno para potenciar la rentabilidad en Control S.A. en la fase post pandemia**, responda:

1. ¿Cuál es la importancia que le concede al procedimiento de mejora del sistema de control interno propuesto para potenciar la rentabilidad de la empresa?
2. ¿Cuáles son las fortalezas que identifica posee dicho procedimiento?
3. ¿Cuáles son las debilidades que identifica posee dicho procedimiento?
4. ¿Qué modificaciones Ud. sugiere para mejorarlo?

Gracias por su colaboración.

Anexo XI. Cuestionario 2 para expertos



INSTRUMENTO PARA EL CRITERIO DE EXPERTOS
UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Estimado experto:

Una vez analizados los resultados de la primera ronda de consultas se conformó una nueva versión del **Procedimiento de mejora del sistema de control interno para potenciar la rentabilidad en Control S.A. en la fase post pandemia**, que se le anexa a este cuestionario. Una vez que la haya analizado, se le solicita evalúe los siguientes aspectos, marcando con una X según corresponda.

Evalúe la propuesta de procedimiento de control interno en cuanto a:	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
Claridad y simplicidad.					
Enfoque en los objetivos					
Identificación de responsabilidades					
Segregación de funciones					
Evaluación de riesgos					
Medición y monitoreo					
Flexibilidad y adaptabilidad					
Documentación adecuada					
Cumplimiento normativo					
Capacitación y comunicación					
Apoyo de la alta dirección					
Mejora continua					

Gracias por su colaboración.