UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR,

MODALIDAD: Estudio de Caso

TEMA:

"ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA LA U EMPRENDE EP, DEL CANTÓN IBARRA"

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA

Línea de investigación: gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico

Autor: Galo Israel Ruiz Guerrero

Director: PhD. Robert Augusto Samaniego Garrido

Ibarra- septiembre- 2026

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Ruiz Guerrero Galo Israel

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Análisis del control interno de la empresa la U Emprende EP, del cantón Ibarra"
AUTOR (ES):	Ruiz Guerrero Galo Israel
FECHA: DD/MM/AAAA	2026/09/15
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	■ **PREGRADO** □ **POSGRADO**
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría
DIRECTOR /ASESOR:	PhD. Robert Augusto Samaniego Garrido

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 15 días del mes de septiembre de 2026

EL AUTOR:

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
GALO ISRAEL RUIZ GUERRERO

(Firma)……
Nombre: Ruiz Guerrero Galo Israel

CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 15 de septiembre de 2026

PhD. Robert Augusto Samaniego Garrido
DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

ROBERT AUGUSTO SAMANIEGO GARRIDO

Firmado digitalmente por ROBERT AUGUSTO SAMANIEGO GARRIDO
Fecha: 2026.09.02 09:24:23 -05'00'

f) ……
PhD. Robert Augusto Samaniego Garrido

C.C.: 1715438030

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular "Análisis del control interno de la empresa la U Emprende EP, del cantón Ibarra" elaborado por Ruiz Guerrero Galo Israel, previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

ROBERT AUGUSTO SAMANIEGO GARRIDO

Firmado digitalmente por ROBERT AUGUSTO SAMANIEGO GARRIDO
Fecha: 2026.09.02 09:24:45 -05'00'

(f):……

PhD. Robert Augusto Samaniego Garrido

C.C.: 1715438030

(f): ……

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ALBA GRISELA CEVALLOS PINEDA

MSc. Cevallos Pineda Alba Grisela

C.C.: 1002418703

DEDICATORIA

El trabajo de investigación le dedico a mis padres, Tania y Galo, cuya presencia ha sido luz y sustento en cada etapa de mi formación académica, ellos me inculcaron valores para mi etapa profesional, me acompañaron en los momentos difíciles y celebraron cada pequeño avance como si fuera una gran victoria, este logro es tanto mío como suyo.

Para mi familia que me aportaron experiencias para la vida diaria y los gestos de cariño hacia mí por lo que me mantiene vivo mi motivación y el apoyo emocional indispensable para llegar hasta aquí.

Le dedico a mi hermana Karina y a mi hermano Geovany, por ser mis pilares incondicionales. Su apoyo y amor han sido el motor que me impulsa cada día. Gracias por creer en mi cuando yo no lo hacía.

Para Bruno, mi fiel compañero de cuatro patas. Gracias por ser mi mejor apoyo, sin decir una sola palabra por tus ganas de jugar cuando necesitaba un descanso y recordarme que un movimiento de cola es el mejor aliento que puedo recibir.

Finalmente, a todos mis amigos que he formado en mi carrera universitaria, de una u otra forma, creyeron en mí y contribuyeron a que esta investigación se convirtiera en realidad, dedico este logro con humildad y gratitud infinita, como un homenaje a quienes han sido parte esencial de mi historia.

Galo R.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a Dios, fuente de sabiduría, fuerza y esperanza, donde su guía constante iluminó cada paso de este camino, especialmente en los momentos de mayor dificultad y me dio la fortaleza para perseverar hasta culminar este trabajo.

Agradecimiento para mi tutor y asesora que, por su valiosa orientación académica, sus correcciones precisas, por compartir generosamente su conocimiento y experiencia. Su dedicación y exigencia fueron fundamentales para mejorar la calidad de este proyecto.

A mi familia: a mis padres Tania y Galo, por su amor, sus sacrificios y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. A mis hermanos Karina y Geovany por darme el apoyo y cariño en los momentos que necesitaba.

A mis amigos Tomás y Raúl, por las palabras de ánimo y por las conversaciones enriquecedoras y las experiencias que hemos tenido.

Agradecimiento para la empresa pública La UEmprende por abrir sus puertas y confiar en mi potencial. Gracias por permitirme en convertir la teoría en practica y ser el escenario donde este trabajo cobro vida. Especialmente a su personal que conforma la institución que me recibieron con cariño y humildad.

Galo R.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de la investigación es de analizar el control interno de la empresa pública La UEmprende EP, del cantón Ibarra, con la finalidad de optimizar los procesos administrativos como financieros mediante la identificación de riesgos y el planteamiento del plan de mitigación. Surgió este estudio debido a que la empresa necesita evaluar el funcionamiento del control interno, es de vital importancia porque garantiza la eficiencia de los procesos, cumplimiento de la normativa que le rige y un uso adecuado de los recursos públicos.

Tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, además se utilizó el método deductivo e inductivo que le permite analizar la situación actual de la empresa respecto a los componentes del modelo COSO III. Para obtener la información de la empresa se utilizó entrevistas dirigidas al personal de la empresa que tiene relación con el control interno: gerente general, administrador, jefa del departamento financiero y contadora. Emplea un cuestionario de control interno enfocado a los cinco componentes que conforman el modelo mencionado.

Con base a los resultados obtenidos, se propone a realizar un plan de mitigación orientado a que el control interno de la empresa La UEmprende EP tenga menor presencia de riesgos en su control interno. Cabe mencionar que el control interno de la empresa es esencial para la eficiencia de procesos para que el manejo de los recursos públicos sea mejor.

Palabras claves: COSO III, control interno, riesgos, empresas públicas, gestión.

ABSTRAC

The primary objective of this research is to analyze the internal control system of the public enterprise La UEmprende EP, located in the Ibarra canton, with the aim of optimizing administrative and financial processes through risk identification and the development of a mitigation plan. This study was initiated because the company needs to evaluate the functioning of its internal controls—a matter of vital importance, as it ensures process efficiency, compliance with governing regulations, and the proper use of public resources.

The study employs a qualitative and quantitative approach, utilizing both deductive and inductive methods to analyze the company's current situation regarding the components of the COSO III model. Data was gathered through interviews with personnel involved in internal control: the general manager, the administrator, the head of the finance department, and the accountant. An internal control questionnaire was used, focusing on the components that make up the aforementioned model: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring.

Based on the results obtained, a mitigation plan is proposed to reduce risk exposure within the internal control system of La UEmprende EP. It is worth noting that the company's internal control is essential for process efficiency and for improving the management of public resources.

Keywords: COSO III, internal control, risks, public companies, management.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 13
Problema de investigación 14
Justificación 16
Objetivos 17
Objetivo general 17
Objetivos específicos 17
Preguntas de investigación 18
CAPÍTULO I 19
MARCO TEÓRICO 19
1.1 Fundamentos del control interno 19
1.1.1 Definición y concepto de control interno 19
1.1.2 Objetivos y beneficios del control interno en la gestión organizacional 19
1.1.3 Importancia del control interno en empresas públicas 20
1.1.4 Modelos y enfoques de control interno 20
1.2 Normativa y regulaciones aplicables al control interno en empresas públicas 21
1.2.1 Constitución del ecuador 21
1.2.2 Ley orgánica de empresas públicas 21
1.2.3 Normas internacionales de contabilidad (NIC) 22
1.2.4 Normativa de control interno en el sector público ecuatoriano 23
1.3 Componentes del control interno (Modelo COSO III- 2013) 23
1.3.1 Ambiente de control 24
1.3.2 Evaluación del riesgo 24
1.3.3 Actividades de control 24
1.3.4 Información y comunicación 25
1.3.5 Supervisión y monitoreo 25
1.4 Evaluación de riesgos en el control interno 26
1.4.1 Tipos de riesgos en empresas públicas 26
1.4.1.1 Operativo 26
1.4.1.2 Administrativo 26
1.4.1.3 Financiero 27
1.4.1.4 Estratégico 27

1.4.2 Métodos de identificación y análisis de riesgos 27
1.5 Herramientas para la gestión de riesgos 28
1.5.1 Matriz de riesgos 28
1.5.2 Mapa de calor 28
1.5.3 Plan de mitigación de riesgos 29
1.6 Impacto del control interno en la gestión administrativa y financiera 29
1.6.1 Relación entre el control interno y la eficiencia operativa 29
1.6.2 El control interno como mecanismo de prevención de fraudes y errores 30
1.6.3 La toma de decisiones basada en el control interno 30
1.6.4 Importancia del monitoreo y auditoría en la gestión de recursos públicos 30
1.7 Buenas prácticas y estrategias para la optimización del control interno 30
1.7.1 Implementación de tecnología en el control interno 31
1.7.2 Capacitación y sensibilización del personal en procesos de control 31
1.7.3 Mejora en los sistemas de información y reportes financieros 32
1.7.4 Auditorías internas y externas como mecanismo de evaluación del control interno 32
CAPÍTULO II MATERIALES Y MÉTODOS 34
2.1 Tipos de investigación 34
2.1.1. Cualitativo 34
2.1.2. Cuantitativo 35
2.2 Métodos de investigación 35
2.2.1 Deductivo 35
2.2.2 Inductivo 35
2.3 Diseño y Enfoque de Investigación 36
2.4 Instrumentos 37
2.4.1 Entrevistas 37
2.4.1.1 Cuadro de Correspondencia: Preguntas de Entrevista - Componentes COSO III 37
2.4.1.2 Distribución de Preguntas por Componente y Justificación de la Ponderación 41
2.4.2 Cuestionario 41
2.4.3 Unidad de análisis, población y criterios de selección de informantes 42
2.5 Instrumento de Recolección de Datos y Validez del Cuestionario 44
2.6 Matriz de Riesgos 45
2.7 Procesamiento y análisis de datos (python 3.11) 47
2.8 Triangulación entre fuentes de información 48
2.9 Matriz de variables 49
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN 51
3. Análisis de Resultados: Entrevistas Semiestructuradas 51

3.1 Perfil de Informantes 51
3.2 Codificación Temática de las Respuestas 52
3.3 Análisis de Resultados: Cuestionario de control interno 54
3.2.1 Estadísticos descriptivos e ICCI por componente COSO III 54
3.2.2 Identificación y evaluación de riesgos (Matriz P × I) 56
3.2.3 Plan de mitigación de riesgos 58
3.4 Triangulación Metodológica: Cuestionario COSO III + Entrevistas 59
3.4.1 Comparación de ICCI entre Instrumentos 59
3.4.2 Interpretación de la Triangulación 60
3.5 Propuesta: Plan de Mejora del Control Interno 61
3.5.1 Fundamento de la Propuesta 61
3.5.2 Plan de Mejora Integrado 62
3.5.3 Ruta de Implementación 64
3.5.4 Indicadores de Resultado Esperados 65
CONCLUSIONES 66
RECOMENDACIONES 69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 73
ANEXOS 77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Normas internacionales de contabilidad del sector público (NISP) 23
Tabla 2 Métodos de identificación de riesgos 27
Tabla 3 Modelos de capacitación con sus etapas 31
Tabla 4 Correspondencia entre Preguntas de Entrevista Semiestructurada y Componentes del Modelo COSO III La UEmprende EP — Ibarra, Ecuador (2026) 38
Tabla 5 Justificación de la Inclusión de Informantes Clave por Componente COSO III 42
Tabla 6 Rango de probabilidad 46
Tabla 7 Rango de impacto 46
Tabla 8 Escala de calificación del control interno 46
Tabla 9 Matriz de variables 49
Tabla 10 Aspecto de los Informantes - Entrevistas Semiestructuradas, La UEmprende EP (2026) 51
Tabla 11 Codificación Temática de Entrevistas Semiestructuradas por Componente COSO III 52
Tabla 12 Estadísticos Descriptivos e Índice de Cumplimiento del Control Interno (ICCI) por Componente COSO III — La UEmprende EP (2026) 54
Tabla 13 Matriz de Calificación de Riesgos del Control Interno — La UEmprende EP (2026). 57
Tabla 14 Plan de Mitigación de Riesgos del Control Interno — La UEmprende EP (2026) 58
Tabla 15 Triangulación del ICCI: Cuestionario COSO III vs. Entrevistas Semiestructuradas La UEmprende EP (2026) 59
Tabla 16 Plan de Mejora del Control Interno — La UEmprende EP (2026) Sustentado en Triangulación: Cuestionario COSO III + Entrevistas Semiestructuradas 62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de problemas 15
Figura 2 Modelos de control interno 21
Figura 3 Componentes del control interno 24
Figura 4 Tipos de riesgos en una empresa 26
Figura 5 Fórmula para el riesgo 46
Figura 6 Índice de cumplimiento del control interno por componente COSO III-La UEmprende EP (2026) 55
Figura 7 Mapa de calor de riesgos- La UEmprende EP (2026) (Modelo COSO III) 57

INTRODUCCIÓN

En el ámbito organizativo, el control interno es un eje decisivo para el buen desarrollo de las entidades, debido a que permite consolidar la dirección administrativa, aligerar procesos, mitigar riesgos, salvaguardar recursos y alcanzar los objetivos establecidos por las empresas. En un negocio, mejorar los sistemas de supervisión es una característica común que contribuye a una gran gestión y a la obtención de mayor utilidad a largo plazo.

La importancia de estudiar el control interno de la empresa pública La UEmprende EP del cantón Ibarra, es debido a la existencia de debilidades en la gestión de información, falta de supervisiones y falta de controles en la calidad de servicios.

El presente trabajo es desarrollado ante la necesidad de chequear el control interno de la empresa la UEmprende EP para encontrar riesgos en los diferentes departamentos que conforma la entidad. Empleando una matriz de riesgos que tiene como función obtener información técnica que permite aumentar la gestión, utilizando una metodología mixta que conceda datos fiables reflejando la realidad de la organización.

El diseño de un plan de mitigación orientado a reducir riesgos operativos y financieros va a contribuir a una gestión transparente. Con esta herramienta pueden mejorar las políticas y al personal que conforman la empresa a tener un buen ambiente de trabajo.

Por último, esta investigación busca cumplir con el objetivo general de analizar el control interno para la identificación de fortalezas, debilidades y acciones de mejora orientadas al estudio de optimizar procesos. Mediante el diagnóstico de la situación actual de la empresa y la evaluación de riesgos, realizar una estrategia que asegure la eficiencia y la permanencia de la entidad en el mercado.

Problema de investigación

El control interno se fundamenta como el eje transversal para la operatividad eficiente de las organizaciones, facilitando la optimización de los procesos y la mitigación estratégica de riesgo. Actualmente, las entidades orientan sus esfuerzos hacia el robustecimiento de sus mecanismos de control, no solo para asegurar la transparencia en la administración de recursos, sino también para garantizar la sostenibilidad y el cumplimiento de metas en entornos cada vez más complejos

A nivel mundial, las entidades implementan marcos internacionales el más conocido es el modelo COSO III, este patrón permite a las instituciones gestionar amenazas con herramientas técnicas que le permite optimizan recursos y otorgar seguridad al momento de lograr los objetivos establecidos por la misma. Esta normativa tiene como objetivo principal en salvaguardar los activos y asegurar la veracidad y fiabilidad de la información proporcionada por la empresa, previniendo riesgos que amenazan el logro de los objetivos planteados por la entidad.

En el Ecuador, encontramos que las empresas públicas tienen problemas complejos en la gestión administrativa. Estas instituciones deben ser administradas con calidad y transparencia. Las entidades públicas son reguladas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), cuya meta es cumplir con funciones de investigación, educación y vinculación.

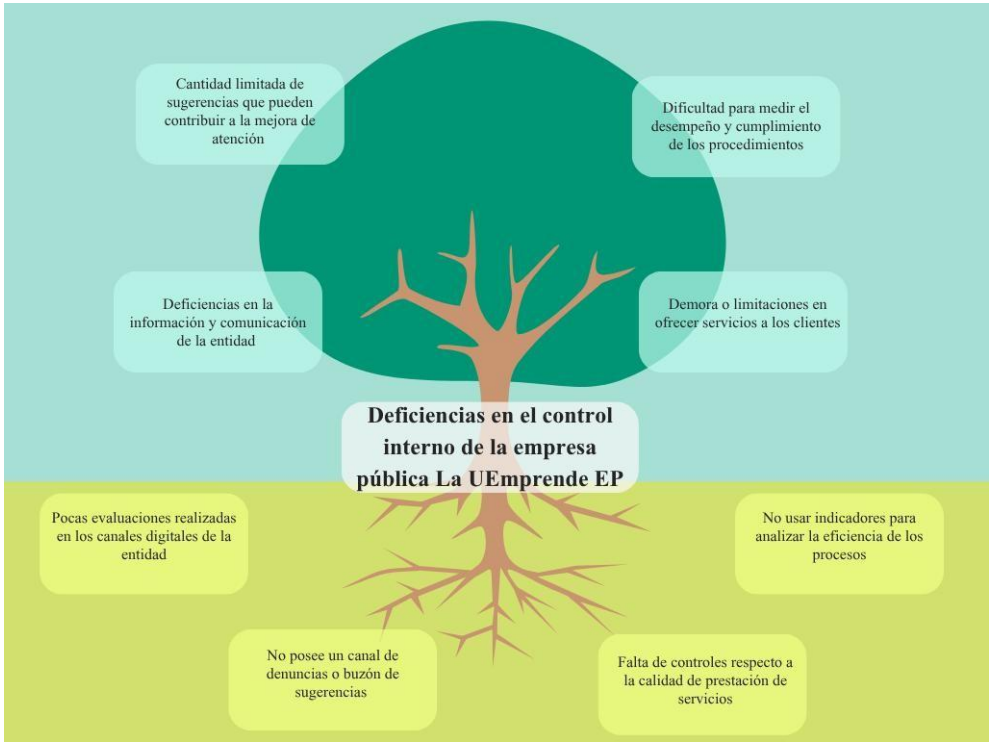
Sin embargo, los informes realizados por la Contraloría General del Estado revelan que una parte de las empresas que conforman el sector publico presentan hallazgos de auditoria que tienen relación a deficiencias en el sistema de control interno y debilidades en administrar recursos. Para una entidad que forma parte de la educación superior, la falta de un control optimo no es solo un problema técnico, sino que es una barrera que no le permite aportar al desarrollo local.

En el caso particular de la empresa pública La UEmprende EP, ubicada en el cantón Ibarra, encontró vulnerabilidades de gran importancia relacionadas con la gestión de la información institucional y deficiencias en los controles de la empresa. En los canales de comunicación de la entidad encontró que no tiene un canal de denuncias y no realizan evaluaciones periódicas de estos canales por lo que la información no llega de forma oportuna. Además, que la entidad no emplea indicadores KPI para analizar la eficiencia del control interno y controles sobre la calidad de los servicios prestados de la institución.

Esta investigación evalúa la situación actual de los departamentos que conforman la empresa, analizando la probabilidad e impacto de los riesgos encontrados para diseñar el plan de mitigación que mejora la gestión de los procesos y asegure el cumplimiento de las normativas que le rige a la entidad.

Figura 1

Árbol de problemas



Nota. Árbol de problemas. Elaboración Propia

Justificación

La relevancia de esta investigación radica en que el control interno constituye el pilar fundamental para la eficiencia operativa de las organizaciones, permitiendo no solo el fortalecimiento de la gestión administrativa, sino también la optimización continua de sus procesos. La integridad y el éxito de una empresa está ligado a la solidez del control interno que está usando. Por lo tanto, esta investigación propone en incorporar el COSO III para que la institución tenga a disposición herramientas técnicas que promueva a una administración de recursos. La perspectiva principal es lograr los objetivos estratégicos mediante una estructura que da prioridad a la seguridad operativa y gestión de los riesgos.

El control interno de la empresa La UEmprende EP tiene debilidades en manejar la información institucional y en realizar controles de calidad de los servicios que ofrece. Observo en que la página web que maneja la institución tiene información desactualizada y no realizan seguimientos de la misma. Además, que no poseen una política o normativa respecto al control de calidad de los servicios que presta la entidad.En este contexto, la aplicación de herramientas técnicas de evaluación permitirá a la dirección fortalecer la supervisión de los procesos, mejorar la eficacia de los controles y asegurar el cumplimiento de la normativa vigente que regula las actividades de la entidad.

La realización de la investigación va generar un beneficio directo para el personal directivo, debido a que dispondrá de información técnica para mejorar las políticas internas y en la toma de decisiones. Además, los trabajadores del área financiera y administrativa tendrán procesos ya estructurados que le permite simplificar procesos y aumentar la productividad y reducir la probabilidad de errores manuales. De forma indirecta, los clientes que tiene la

empresa van a recibir un servicio de mayor calidad y la imagen de la entidad va mejorar posiblemente atraer a inversionistas y futuros usuarios.

La factibilidad del estudio sustenta en la disposición de recursos humanos, económicos y tecnológicos para obtener datos. Existe un compromiso de colaboración de parte de los funcionarios clave para facilitar la obtención de la información administrativa y financiera y en la participación de las entrevistas planificadas. Convirtiendo a la propuesta en una iniciativa viable y necesaria para el progreso institucional de la empresa.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el control interno de la empresa La UEmprende EP, del cantón Ibarra, para la identificación de fortalezas, debilidades y acciones de mejora orientadas a la optimización de sus procesos.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de control interno en los procesos administrativos y financieros de la empresa La UEmprende EP.
- Evaluar los riesgos identificados mediante la aplicación de instrumentos de medición que permitan la determinación su probabilidad, impacto e importancia.
- Diseñar un plan de mitigación de riesgos, en función a los resultados obtenidos en la evaluación del sistema de control interno.

De acuerdo con el objetivo general y los objetivos específicos es importante plantear las preguntas de investigación, para el caso propuesto existen las siguientes:

Preguntas de investigación

¿Cuál es la situación actual del sistema de control interno en los procesos administrativos y financieros de la empresa La U Emprende EP, de acuerdo con los componentes del COSO III?

¿Qué riesgos operativos, administrativos y financieros se identifican en la empresa La U Emprende EP a partir de la evaluación del control interno?

¿Qué medidas de mitigación resultan pertinentes para reducir la probabilidad e impacto de los riesgos identificados en los procesos administrativos y financieros de la empresa La U Emprende EP?

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo expone los fundamentos teóricos vinculados con el control interno y la relevancia del mismo en las empresas públicas. Afrontando los conceptos principales, los objetivos y los beneficios que presenta dicho mecanismo, así como los modelos y enfoques que permiten el fortalecimiento de la eficiencia institucional y asegurando el manejo adecuado de los recursos de la entidad.

1.1 Fundamentos del control interno

1.1.1 Definición y concepto de control interno

El control interno es un proceso aplicable tanto a organizaciones del sector público como del sector privado, con el propósito de orientar, supervisar y fortalecer el desarrollo de las actividades administrativas, financieras y operativas.

Como afirma Torres Paredes (2024), el control interno es un proceso realizado por la administración de una organización, orientado a evidenciar la situación real de la entidad respecto a la capacidad administrativa y alcance de las metas establecidas por la empresa dando como resultado una información financiera confiable. En este sentido, la función del control actúa como una herramienta de gestión que facilita el conocimiento del estado operativo actual de la organización y permite la adopción de decisiones oportunas para asegurar la eficiencia operativa.

1.1.2 Objetivos y beneficios del control interno en la gestión organizacional

De acuerdo con Merchan Noblecilla et al. (2024), el control interno permite a la entidad la capitalización de oportunidades y la reducción de amenazas mediante el empleo de herramientas que optimizan el tiempo, los recursos y el esfuerzo. La implementación de una

supervisión eficiente genera una ventaja competitiva y alista a la institución para enfrentar riesgos derivados de factores internos y externos. Los beneficios que presenta esta herramienta son: gestión de los objetivos pretendidos por la organización, administración adecuada de los recursos de la entidad, precaución en los procesos y actividades que realiza la empresa.

1.1.3 Importancia del control interno en empresas públicas

La protección de los recursos y la prevención del fraude constituyen dos de los principales pilares del control interno. Para México y Yerrén (2022) detalla que "el control interno favorece a las entidades en afianzar las metas, disminuir fraudes, aumentar el rendimiento y proteger recursos, siguiendo con los principios de eficiencia y eficacia" (p. 3).

Confirma que un sistema de control interno adecuado contribuye al cumplimiento de las metas institucionales, fortalece la gestión organizacional y promueve el uso eficiente de los recursos.

Para Narciso y Fabian (2024), detalla que el control interno abarca un conjunto de medidas que tienen como función de: proteger recursos y prevenir actos de fraude. Además de garantizar la confiabilidad y exactitud de los estados financieros. En el momento de administrar los recursos públicos estos mecanismos cooperan en fortalecer la integridad, la transparencia y la prevención de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.1.4 Modelos y enfoques de control interno

Existen diversos marcos de referencia para la supervisión organizacional. Los tres modelos predominantes son: Modelo COSO, Modelo COCO y Modelo MICIL.

Para Rivas (2021), señala que el Modelo COSO enfatiza la importancia del control desde la alta dirección y el personal, posee una estructura de cinco componentes que son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y

comunicación y monitoreo. Para el Modelo COCO tiene como orientación al desarrollo de evaluaciones y reportes respecto a la estructura de control que permite asegurar el cumplimiento de objetivos. En contraste, para el Modelo MICIL es basado al Modelo COSO busca sensibilizar al personal respecto a la misión y visión institucional mediante una presentación simplificada.

Figura 2

Modelos de control interno

Nota. Modelos de Control Interno. Elaboración Propia

1.2 Normativa y regulaciones aplicables al control interno en empresas públicas

1.2.1 Constitución del ecuador

La Constitución Republica del Ecuador (2021), en el capítulo quinto, menciona que:

> Art.315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; de esta manera, funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales (p.146).

1.2.2 Ley orgánica de empresas públicas

De acuerdo con la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2017), detalla que:

> Art 4.- Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado (p.4).

> Art 5.- Las universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas que se someterán al régimen establecido en esta Ley para las empresas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados o al régimen societario, respectivamente. En la resolución de creación adoptada por el máximo organismo universitario competente se determinarán los aspectos relacionados con su administración y funcionamiento. La denominación de las empresas deberá contener la indicación de "EMPRESA PUBLICA" o la sigla "EP", acompañada de una expresión peculiar (p.5).

1.2.3 Normas internacionales de contabilidad (NIC)

Para que las empresa que conforman el sector público tengan transparencia financiera deben seguir las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NISCP)

De acuerdo con Ruales (2021), detalla que estas normas reglamentan la información financiera proveniente de los estados financieros para realizar la rendición de cuentas sobre la provisión de los recursos y en la toma de decisiones acertadas, dando como resultado unos estados financieros de calidad y transparentes. Esta normativa tiene como objetivo principal que es de mostrar el carácter económico en las operaciones que realiza la empresa.

Tabla 1

Normas internacionales de contabilidad del sector público (NISP)

NICSP 1	**Presentación Estados Financieros**
NICSP 2	**Presentación de Estado de Flujo del Efectivo**
NICSP 3	**Cambios en las Estimaciones Contables y Errores**
NICSP 9	**Ingresos de Transacciones con Contraprestación**
NICSP 12	**Inventarios**
NICSP 17	**Propiedad, Planta y Equipo**
NICSP 19	**Provisiones**

Nota. Tabla de las normas de contabilidad para las empresas públicas. Obtenido de (Ruales, 2021)

1.2.4 Normativa de control interno en el sector público ecuatoriano

La Contraloría General del Estado (2014), es el organismo responsable de emitir las normas de control interno para promover la administración correcta de los recursos. Esta normativa vincula los procesos en los diferentes departamentos que conforman la empresa: recursos humanos, sistemas de información, inversiones y proyectos y financiera. Tiene una gran relación con los componentes de COSO III y menciona otros temas que son: administración financiera, tesorería, administración del talento humano y de proyectos, tecnología de información y comunicación (Tics).

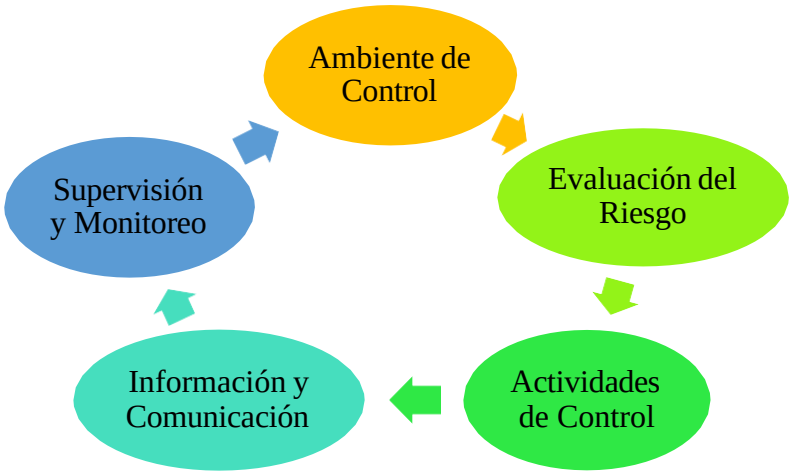
1.3 Componentes del control interno (Modelo COSO III- 2013)

El modelo COSO III, es una versión actualizada del modelo COSO I, manteniendo los 5 componentes que lo conforman. Este modelo permite evaluar el control interno de forma integral, considerando los siguientes aspectos: operativa, normativa, financiera y tecnológico, utilizado por las empresas del sector público.

El modelo COSO III tiene cinco componentes que son: Ambiente de control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y por último Supervisión y Monitoreo.

Figura 3

Componentes del control interno



Nota: Componentes del Control Interno. Autonomía Propia.

1.3.1 Ambiente de control

"El conjunto de reglas, procesos y estructuras que subyacen a la ejecución de un sistema de control interno en toda la empresa" (Catagua Briones et al., 2023, p. 156). Esta definición evidencia que dicho componente establece las funciones y responsabilidades del personal, por lo que la alta dirección debe implementar políticas que permitan a los colaboradores comprender y asumir las responsabilidades que les han sido asignadas.

1.3.2 Evaluación del riesgo

Para Domínguez (2022), implica en la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las organizaciones identificando la evaluación de que se produzca generando un gran impacto dentro de la empresa. Es un proceso dinámico que permite evaluar factores internos y externos para tomar decisiones informadas sobre si debe mitigar, transferir o aceptar el riesgo, evitando que impacten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.3.3 Actividades de control

Para Sánchez (2023), las describe como las acciones aplicadas en todas las áreas de la entidad para corregir incumplimientos. Este procedimiento incluye manuales de procesos, segregación de responsabilidades y controles físicos, estos funcionan como mecanismos de prevención o detección. Por lo que existe ciertas actividades que están empleando las empresas: actividades administrativas, indicadores de desempeño, segregación de responsabilidades, controles físicos y políticas. Es importante que el personal conozca las actividades de control que debe ejecutar.

1.3.4 Información y comunicación

De acuerdo a Torres Paredes (2024), destaca que la información y la comunicación es la conexión más esencial que debe mantenerse en las organizaciones, garantiza un control interno apropiado. Además, un sistema de información adecuado permite: identificar, recolectar, manejar y reportar datos relevantes. Por lo que apoya de forma significativa en la toma de decisiones de las autoridades en las áreas operativas, financieras y de cumplimiento. Por lo tanto, recibe un mensaje de parte de la alta gerencia de las responsabilidades asignadas a cada persona que conforma de la entidad.

1.3.5 Supervisión y monitoreo

"Es el seguimiento continuo o periódico respecto a la calidad del desempeño del control interno de parte de la administración, con la meta de determinar que controles están funcionando de forma adecuada" (Medina et al., 2021, p. 4) . Representa la evaluación continua de la calidad del desempaño de la metodología de control, utilizando información de varias fuentes: informes de auditoría externa e interna, informes emitidos por entes reguladoras e informes del personal operativo de la empresa.

Con esta información determina las actividades que debe realiza la empresa para cambiar controles cuando sea necesario. Identifican tres formas de monitoreo: cuando la empresa realiza operaciones cotidianas, separada (revisión del desempeño del personal) y mixta.

1.4 Evaluación de riesgos en el control interno

1.4.1 Tipos de riesgos en empresas públicas

Los riesgos que existe generalmente en las empresas son: operativo, administrativo, financiero y estratégico.

Figura 4

Tipos de riesgos en una empresa

Nota: Tipos de riesgos de una empresa. Autonomía Propia.

1.4.1.1 Operativo

Menciona Freitas y Hulatt (2024), que el riesgo operativo son las pérdidas que puede surgir por fallas en los procesos, personas o sistemas. Tiene un impacto significativo en el rendimiento financiero de la empresa. Este riesgo tiene los siguientes elementos: personas (errores humanos), procesos (ineficiencia de las operaciones), sistemas (fallos tecnológicos que causan perdidas) y eventos externos (desastres naturales o crisis económica).

1.4.1.2 Administrativo

Detalla Arana (2024), que los riesgos administrativos son los que tienen relación con las operaciones y la gestión de la empresa. Estos surgen debido a deficiencias en normativas, estructuras de la organización o recursos humanos. Los más comunes son: cumplimiento (no

cumple con las leyes o regulaciones), recursos humanos (contratación y capacitación del personal), planificación y estrategia (implementa estrategias comerciales) y tecnología (disponibilidad del sistema y datos de la entidad).

1.4.1.3 Financiero

Caminos Manjarrez et al. (2024), afirma que el riesgo financiero en una empresa es la posibilidad de que las decisiones no generen resultados esperados, afectando de forma negativa las finanzas y la estabilidad de la entidad. Existen formas en la que pueda manifestarse, los mas comunes son: problemas de liquidez, pérdida de ingresos, afectaciones entre la entidad y proveedores y peligra la sostenibilidad de la organización.

1.4.1.4 Estratégico

Para Boshell (2025) que son los efectos presentes y futuros que afectan a los ingresos y el patrimonio de la empresa debido a malas decisiones, una estrategia deficiente o problemas en adaptarse ante los cambios de entorno en el mercado. Estos riesgos son provenientes de factores internos y externos, pueden afectar a la organización a mediano y largo plazo. Los más comunes son: cambios de leyes, variaciones en la demanda, mayor competencia, avances tecnológicos y cambios de personal.

1.4.2 Métodos de identificación y análisis de riesgos

Existen diversos métodos para identificar y analizar los riesgos descritos en la siguiente tabla:

Tabla 2

Métodos de identificación de riesgos

Brainstorming	Reuniones en grupo para realizar una lluvia de ideas y compartir posibles riesgos que puedan aparecer en la empresa

Matriz de probabilidad e impacto	Matriz de dos ejes para la probabilidad (frecuencia que ocurre el riesgo) e impacto (la causa que provoca el mismo).
Entrevistas y encuestas	Socialización con el personal que conforma la empresa respecto a los riesgos que enfrenta la misma
Evaluación de escenarios	Crear escenarios hipotéticos que pueden provocar un riesgo y como mitigarla
Análisis FODA	Analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Identifica riesgos externos e internos.

Nota. Métodos de identificación de riesgos. Obtenido de (Vásquez-Flores et al., 2023).

1.5 Herramientas para la gestión de riesgos

1.5.1 Matriz de riesgos

"Una matriz de riesgos es una herramienta de análisis utilizado para evaluar el impacto y la probabilidad del riesgo durante el proceso de planificación del proyecto" (Bell, 2024,p.6). Permite calificar el impacto de cada riesgo y accede que la empresa encuentre diferentes estrategias para poder enfrentarlos y gestionarlos de forma eficiente. Para realizar la matriz de riesgos debe tener dos variables que son: probabilidad (cantidad de veces que sucede el riesgo) e impacto (efectos que le afecta a la empresa).

1.5.2 Mapa de calor

Para (Sáenz, 2021) es una matriz de riesgos donde señala de forma numérica la probabilidad y el efecto de un riesgo o con términos como "crítico", "alto", "bajo", emplea colores, como el rojo, verde o naranja. Es posible que existan organizaciones donde todo el mapa sea verde, debido a que todos los riesgos sean aceptables. En cambio, empresas donde una considerable proporción de los riesgos sean rojos, debido a que el grado de tolerancia es reducido.

1.5.3 Plan de mitigación de riesgos

De acuerdo a Altomonte (2026) señala que es una estrategia integral para mitigar los riesgos de una empresa. Es importante para el proceso de mitigación y posibilita la implementación de la misma. Consiste en describir los riesgos potenciales encontrados de la entidad, junto con las practicas que el personal de la empresa debe seguir. Esta herramienta es elaborada por las partes interesadas que incluyen los miembros de la alta dirección.

Busca reducir los efectos negativos que provoca estas amenazas para que la empresa pueda tener seguridad y la organización tenga sustento. Tiene una gran relación con la continuidad del negocio, pretende garantizar que la organización pueda operar incluso si los riesgos están ahí.

1.6 Impacto del control interno en la gestión administrativa y financiera

1.6.1 Relación entre el control interno y la eficiencia operativa

Farias (2023), el control interno protege y cuida los activos e intereses de la empresa. Por medio de este control pueden las organizaciones establecer normas y procedimientos para realizar las siguientes actividades: sistemas de gestión para la adaptación de entornos, generar confianza de las fuentes de información, mejorar la operatividad y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la entidad.

1.6.2 El control interno como mecanismo de prevención de fraudes y errores

Para Gutiérrez et al. (2023), detalla que el control interno le permite a la empresa desarrollar distintas políticas y estrategias con el propósito de determinar la existencia de controles y su efectividad para la identificación, prevención y neutralización de los riesgos asociados a la operación, de tal manera que una vez mitigados se alcance un grado de confianza optimo el cual se traduce en efectividad, eficiencia y economía en términos gestión y resultados. Si el control interno es efectivo le permite lograr los objetivos de la organización, minimizando los riesgos que impacten desfavorablemente la estructura tanto financiera como administrativa.

1.6.3 La toma de decisiones basada en el control interno

De acuerdo a Yoza & Andrade (2024) afirma que el impacto del control interno en la toma de decisiones es significativo debido a que proporciona a la gerencia información precisa y oportuna, facilitando una toma de decisiones informada. En caso de que no existiera una supervisión adecuada de esta herramienta da como resultado una información financiera errónea, afectando la capacidad de la empresa en escoger estratégicas efectivas.

1.6.4 Importancia del monitoreo y auditoría en la gestión de recursos públicos

Jefferson et al. (2024) menciona la importancia del monitoreo y auditoría en las empresas públicas son sometidas a evaluaciones específicas, estas abordan los siguientes aspectos: eficiencia, eficacia y economía de los recursos públicos, con el objetivo es de maximizar sus beneficios. Permitiendo a la entidad optimizar costos, subir la utilidad y manejar de forma adecuada los recursos. Por lo tanto, la responsabilidad y la rendición de cuentas son importantes debido a que mantiene el sistema de control interno.

1.7 Buenas prácticas y estrategias para la optimización del control interno

1.7.1 Implementación de tecnología en el control interno

Para Ruiz (2023) afirma que la tecnología presenta beneficios en el control interno en los procesos, dando como resultado una mejora en la eficiencia y eficacia, con el uso de programas informáticos estas permiten: recopilar, ordenar, evaluar y presentar información de acuerdo con la información ingresada.

Estos sistemas utilizan plataformas para gestionar y minimizar riesgos incluso evitar actos de fraude. Estas herramientas son empleadas en los diferentes departamentos de la entidad dando como resultado un mejor ambiente de trabajo y facilidad en tomar decisiones. También permite a la empresa adaptarse a los cambios que ocurren en el mercado.

1.7.2 Capacitación y sensibilización del personal en procesos de control

Para González (2022) que en la capacitación al personal difunde conocimientos teóricos y prácticos con la meta de obtener resultados concretos y que el personal realice las actividades de forma eficiente. En cambio, si la empresa no realiza un entrenamiento de forma continua puede provocar pérdidas económicas y deficiencias en manejar los recursos. Las preparaciones siguen un modelo estratégico, que son: instrucción de Snell y Bonlander de capacitación de Chiavenato.

Estos modelos constan de cuatro etapas detallados en la tabla.

Tabla 3

Modelos de capacitación con sus etapas

Modelos	**Etapas**
Modelo estratégico de capacitación de Snell y Bonlander	• Realizar la evaluación de necesidades • Diseñar el programa de capacitación • Implementar el programa de capacitación

	• Evaluar el programa de capacitación
Modelo de proceso de capacitación de Chiavenato	• Necesidades por satisfacer • Diseñar la capacitación • Conducción de capacitación • Evaluación de resultados

Nota. Modelos de capacitación con sus etapas. Obtenido de (González, 2022).

1.7.3 Mejora en los sistemas de información y reportes financieros

Para Grant (2024) señala que la implementación del control interno presenta beneficios en los sistemas de información y financiera. La empresa realiza ciertas actividades que son: protocolos de recopilación y almacenamiento de datos de los estados financieros, automatización de procesos, indicadores financieros de forma continua, herramientas de visualización tienen como función la reducción de errores humanos y una mejor precisión. Le presenta beneficios a la entidad como: datos fiables con la institución, transparencia financiera, buen manejo de recursos y cumplimiento con la normativa que le rige.

1.7.4 Auditorías internas y externas como mecanismo de evaluación del control interno

De acuerdo con Vásquez-Flores et al. (2023) la auditoría interna se focaliza en analizar y evaluar de forma permanente el control interno reduciendo los riesgos de fraude o errores humanos. Por lo que las empresas encomiendan al personal capacitado con conocimientos de auditoría, con el propósito de elaborar un informe de un determinado tiempo, con el objetivo de lograr las metas planteadas y cumplir con la normativa que le rige.

Para Calle García et al., (2024) detalla que la auditoría externa es realiza por profesionales externos a la empresa, verifican a fondo los estados financieros y los procesos que realiza la entidad. El análisis es imparcial y sin influencias permitiendo identificar riesgos y oportunidades de mejora en las diferentes áreas que conforman la empresa. El auditor puede

dar recomendaciones para que las actividades resulten eficientes y transparentes de acuerdo con los objetivos planteados por la organización.

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

La empresa pública UEmprende EP creada por la Universidad Técnica del Norte, de acuerdo con el Art. 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas. La empresa está destinada a la gestión de sectores estratégicos, quiere decir que la organización presta servicios públicos, aprovechando de forma sustentable los bienes públicos y al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Por lo que la actividad económica principal de la empresa UEmprende EP es responder a las necesidades de progreso de la región y el país, a través de la prestación de servicios educativos, empresariales, productivos, tecnológicos mediante capacitación, consultoría, fiscalizaciones; entre otros.

En el organigrama cuenta con el Gerente General como máxima autoridad administrativa, apoyada por diferentes áreas administrativas y financieras, estas áreas son responsables de gestionar actividades operativas y económicas de la misma. Las actividades diarias son de interactuar con otras entidades sean públicas o privadas, por lo que debe existir un sistema de control interno optimo con la meta de garantizar el correcto manejo de recursos públicos.

2.1 Tipos de investigación

2.1.1. Cualitativo

"La investigación cualitativa capta la profundidad y riqueza de las creencias, experiencias y comportamientos humanos. La meta es ir más allá del simple análisis estadístico y manifestar aspectos que la investigación cuantitativa no pueda percibir"(Jain, 2023). Este enfoque permite realizar entrevistas al personal de la empresa que tiene relación

con el control interno, dándome las experiencias respecto al funcionamiento y los riesgos que aparecen en la empresa.

2.1.2. Cuantitativo

"La investigación cuantitativa es la técnica que tiene como base la medición numérica y el análisis estadístico que le permite estudiar fenómenos. Mediante esta técnica permite realizar una hipótesis y modelos teóricos respecto con el tema de estudio" (Puerta, 2026). Este proceso permite recolectar información y realizar el análisis de los datos numéricos conseguidos por el cuestionario aplicado al personal de la empresa La UEmprende EP. Permite medir el nivel de cumplimiento del control interno y localizar los riesgos financieros y administrativos.

Para el componente cuantitativo es predominante en la investigación se concreta mediante la aplicación del cuestionario Likert estructurado sobre los cinco componentes del modelo COSO III, los resultados obtenidos por esta herramienta son procesados cuantitivamente en Python para obtener el Índice de Cumplimiento del Control Interno (ICCI) ponderado y los estadísticos de fiabilidad (Alfa de Cronbach).

2.2 Métodos de investigación

2.2.1 Deductivo

Para (López, 2025) menciona que el método deductivo orientó la operacionalización del marco teórico COSO III hacia la realidad específica de La UEmprende EP, estableciendo los criterios de evaluación por componente. Esta técnica permite derivar conclusiones y brechas particulares a partir de los datos empíricos obtenidos de los cuatro informantes clave, generando hallazgos aplicables al contexto de las empresas públicas universitarias ecuatorianas.

2.2.2 Inductivo

"El enfoque inductivo forma parte de las observaciones particulares para desarrollar conclusiones generales. Es un método de razonamiento que va de lo pequeño a lo grande, de fragmentos dispersos a un panorama completo" (Suárez, 2026) . Facilita en la identificación de los hechos observados durante la investigación, mediante la recopilación de información obtenida por el cuestionario, entrevistas y la revisión de documentos de la empresa. Permite examinar el funcionamiento de los procesos administrativos como financieros de la empresa, comparando las practicas que realiza la empresa con las normativas que planteo la misma.

2.3 Diseño y Enfoque de Investigación

"La investigación adopta un diseño no experimental, transversal y descriptivo-analítico con enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), que combina la riqueza interpretativa del análisis cualitativo con la precisión medible del análisis cuantitativo" (Stroud et al., 2020).

El componente cuantitativo —predominante en el estudio— se concretó mediante la aplicación de un cuestionario Likert estructurado en torno a los cinco componentes del modelo COSO III, cuyos resultados fueron procesados estadísticamente en Python para obtener el Índice de Cumplimiento del Control Interno (ICCI) ponderado y los estadísticos de fiabilidad (Alfa de Cronbach).

El componente cualitativo se materializó a través de las observaciones registradas por cada informante en la columna de observaciones del propio instrumento —evidencia directa de la percepción institucional de cada actor—, complementadas con el análisis de los documentos institucionales disponibles (organigrama, página web institucional, registros de transparencia). Esta integración permitió construir una comprensión completa y contextualizada del control interno, superando las limitaciones propias de un instrumento de medición unidimensional (Hernández & Mendoza, 2018)

El método deductivo orientó la operacionalización del marco teórico COSO III hacia la realidad específica de La UEmprende EP, estableciendo los criterios de evaluación por componente. El método inductivo, por su parte, permitió derivar conclusiones y brechas particulares a partir de los datos empíricos obtenidos de los cuatro informantes clave, generando hallazgos aplicables al contexto de las empresas públicas universitarias ecuatorianas (Mendieta et al., 2022).

2.4 Instrumentos

2.4.1 Entrevistas

La guía de entrevista semiestructurada estuvo conformada por 15 preguntas abiertas, diseñadas con base en los cinco componentes del modelo COSO III (2013) y las Normas de Control Interno de la CGE (2014). Cada pregunta fue asignada a un componente específico en función del principio COSO III que operacionaliza (véase Tabla 11/ Anexo 3: Correspondencia entre preguntas de entrevista y componentes COSO III), respuestas que fueron analizadas mediante codificación temática deductiva Tumbaco et al. (2022).

Cada categoría tiene una valoración en escala ordinal 1-3: (1) Débil, (2) Parcial y (3) Adecuado.

2.4.1.1 Cuadro de Correspondencia: Preguntas de Entrevista - Componentes COSO III

El cuadro que se presenta a continuación fundamenta la asignación de cada una de las 15 preguntas de la guía de entrevista semiestructurada a los cinco componentes del modelo COSO III (2013). Asignación que no es arbitraria la cual responde a los 17 principios del marco integrado de control interno y las Normas de Control Interno que son emitidas por la Contraloría General del Estado Ley Orgánica de Empresas Públicas (2017)

“Operacionalizando los componentes COSO III para el sector público ecuatoriano, está correspondencia explícita entre cada pregunta, su componente y su principio garantiza la validez de contenido del instrumento, condición metodológica indispensable para la publicación en revistas de alto impacto” (Domínguez, 2022).

AC — Ambiente de Control	ER — Evaluación de Riesgos	ACT — Actividades de Control	IC — Información y Comunicación	SM — Supervisión y Monitoreo

Tabla 4

Correspondencia entre Preguntas de Entrevista Semiestructurada y Componentes del Modelo COSO III La UEmprende EP — Ibarra, Ecuador (2026)

N°	Pregunta de la entrevista	Componente COSO III	Principio COSO III que sustenta la asignación	Fundamento técnico y evidencia del estudio	Norma CGE (2014)
1	¿Cómo describiría la estructura organizacional y administrativa de la empresa?	**AC** (Ambiente de Control)	Principio 3 —		200-04 Estructura organizativa
2	¿De qué manera se comunican la misión, visión, objetivos y políticas institucionales al personal?	**AC** (Ambiente de Control)	Principio 2		200-01 Integridad y valores éticos
3	¿Qué mecanismos utiliza la empresa para fortalecer la ética, capacitación y compromiso del personal?	**AC** (Ambiente de Control)	Principio 4		200-06 Competencia profesional
4	¿Cuáles considera que son los principales riesgos administrativos y financieros que enfrenta la empresa?	**ER** (Evaluación de Riesgos)	Principio 6		300-01 Identificación de riesgos

N°	Pregunta de la entrevista	Componente COSO III	Principio COSO III que sustenta la asignación	Fundamento técnico y evidencia del estudio	Norma CGE (2014)
5	¿La empresa cuenta con procedimientos para identificar y controlar riesgos?	**ER** (Evaluación de Riesgos)	Principio 7		300-01 / 300-02 Identificación y plan de mitigación
6	¿Qué controles existen para garantizar la confiabilidad de la información financiera?	**ACT** (Actividades de Control)	Principio 10		401 Generación de información financiera confiable
7	¿Cómo se controla el acceso y manejo de la información administrativa y financiera?	**ACT** (Actividades de Control)	Principio 11		410-07 Seguridad de tecnología de información
8	¿Considera que los procedimientos administrativos y financieros son eficientes?	**ACT** (Actividades de Control)	Principio 12		200-08 Adhesión a las políticas institucionales
9	¿Cómo evalúa los canales de comunicación interna de la empresa?	**IC** (Información y Comunicación)	Principio 14		500-02 Canales de comunicación abiertos
10	¿La información relevante llega oportunamente al personal?	**IC** (Información y Comunicación)	Principio 13		500-01 Controles sobre sistemas de información

N°	Pregunta de la entrevista	Componente COSO III	Principio COSO III que sustenta la asignación	Fundamento técnico y evidencia del estudio	Norma CGE (2014)
11	¿La empresa realiza evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de procesos y controles internos?	**SM** (Supervisión y Monitoreo)	Principio 16		600-01 Seguimiento continuo o en operación
12	¿Qué acciones correctivas se implementan cuando se detectan problemas o incumplimientos?	**SM** (Supervisión y Monitoreo)	Principio 17		600-02 Evaluaciones periódicas
13	¿Qué aspectos considera que deberían fortalecerse en el sistema de control interno de la empresa?	**SM** (Supervisión y Monitoreo)	Principio 16		600-01 Seguimiento continuo
14	¿Qué recomendaciones propondría para mejorar la gestión administrativa y financiera?	**AC** (Ambiente de Control)	Principio 1		200 Ambiente de Control (conjunto)
15	¿Qué controles existen para garantizar la confiabilidad de la información financiera? (procedimientos escritos)	**ACT** (Actividades de Control)	Principio 12		401-01 Separación de funciones y rotación de labores

Nota. La estructura del cuestionario tiene como bases los 17 principios del marco integrado que posee COSO III y la Norma CGE (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2017). En la columna "Norma CGE" determina la norma de control interno del sector público ecuatoriano que concierne a cada categoría. La distribución de preguntas por componente: Ambiente de Control (AC) = 4 preguntas (27%); Evaluación de Riesgos (ER) = 2 preguntas (13%); Actividades de Control (ACT) = 5 preguntas (33%); Información y Comunicación (IC) = 2 preguntas (13%); Supervisión y Monitoreo (SM) = 3 preguntas (20%). Fuente: Elaboración propia con base en (Domínguez, 2022) y (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2017).

2.4.1.2 Distribución de Preguntas por Componente y Justificación de la Ponderación

La distribución de las 15 preguntas entre los cinco componentes COSO III no es uniforme, sino proporcional a la complejidad operacional de cada componente en el contexto de La UEmprende EP, estableciendo que las Actividades de Control concentran el mayor número de preguntas (5/15, 33%) porque este componente abarca desde los controles financieros cotidianos hasta la gestión tecnológica y la segregación de funciones, aspectos que requieren indagación desde múltiples ángulos para obtener una imagen fiel, por otro lado, el Ambiente de Control incluye 4 preguntas (27%) porque constituye la base del sistema de CI, teniendo la estructura organizacional, los valores institucionales, la capacitación y las recomendaciones de mejora son dimensiones del entorno que condicionan la efectividad de todos los demás componentes, mientras que en la Supervisión y Monitoreo agrupa 3 preguntas (20%) para capturar tanto la frecuencia como el tipo de evaluaciones y las acciones correctivas resultantes y finalmente la Evaluación de Riesgos y la Información y Comunicación cuentan con 2 preguntas cada una (13%) porque las preguntas del cuestionario COSO III ya recogen información más granular sobre estos componentes; las entrevistas aportan la perspectiva institucional cualitativa que el cuestionario no lo realiza.

2.4.2 Cuestionario

El cuestionario facilitó la recolección de información mediante preguntas relacionadas con los componentes del modelo COSO III. Permitió examinar aspectos respecto a los cinco componentes que conforman el modelo mencionado. Con los resultados obtenidos del cuestionario permitió identificar los riesgos que existen en la empresa.

2.4.3 Unidad de análisis, población y criterios de selección de informantes

La unidad de análisis es la empresa pública La UEmprende EP, del cantón Ibarra, específicamente su área administrativa-financiera, estuvo conformada la población del presente estudio por la totalidad de los funcionarios directivos y técnicos que ejercen control, decisión o supervisión sobre los procesos administrativos y financieros de la empresa (n=4), constituyéndose en un universo censal, justificando su naturaleza censal de la investigación dos razones: (a) el reducido tamaño del organigrama directivo de la empresa, de los cuales cuatro cargos con responsabilidad directa sobre los cinco componentes COSO III haciéndose inviable e innecesaria la aplicación de técnicas de muestreo; y (b) en estudios de caso de organizaciones públicas de pequeña escala, la recolección de datos a partir de la totalidad de informantes clave maximiza la validez interna y la representatividad de los resultados (González, 2022).

Tabla 5

Justificación de la Inclusión de Informantes Clave por Componente COSO III

Informante	Cargo	Exp. (años)	Justificación de Inclusión y Componentes COSO III que domina
Gerente General	Máxima autoridad administrativa	5	Es el responsable de tomar decisiones estratégicas y del establecimiento de la cultura organizacional. Dominio directo sobre: Ambiente de Control (definición de misión, visión, código de ética, organigrama) y Supervisión y Monitoreo (supervisión del CI, implementación de recomendaciones de auditoría, uso de KPI). Su perspectiva es fundamental para evaluar el tono desde la alta dirección (González, 2022).

Jefa Financiera	Jefatura del Departamento Financiero	4	Responsable del manejo financiero de la empresa y de la presentación de estados financieros, siendo responsable de la Evaluación de Riesgos (identificación y gestión de riesgos financieros, política de pagos, controles de conciliación) y Actividades de Control (presentación de EEFF, cumplimiento de NICSP, documentación de transacciones). Su rol es crítico para evaluar la integridad de la información financiera (Contraloría General del Estado, 2014).
Contadora	Registro y presentación de operaciones financieras	11	Responsable del registro cronológico de operaciones, elaboración de libros contables y cumplimiento de la normativa contable (NICSP, Contraloría), siendo responsable de las actividades de control (segregación de funciones, registro contable, manual de control contable, software ERP) e Información y Comunicación (calidad y completitud de los registros contables), proporcionando evidencia técnica de las prácticas contables cotidianas, indispensable para evaluar la fiabilidad de la información financiera (Ruales, 2021).
Jefe TICs	Jefe del Departamento de TICs	2	Asume el compromiso de garantizar la disponibilidad, confidencialidad e integridad de los sistemas de información y comunicación institucional, primordialmente de la Información y Comunicación (transparencia en el sistema de información, acceso oportuno, evaluación del SI, canales formales, actualización de normativas) y realizar Actividades de Control (política de contraseñas, control de accesos, respaldo de información, uso de software ERP). Su función es importante ya que el modelo COSO III (2013) reconoce explícitamente la tecnología como componente vital del control interno (Grant, 2024).

Nota. La sigla N/D = no disponible en el cuestionario (campo dejado en blanco). La justificación de inclusión se sustenta en el organigrama de La UEmprende EP y de las leyes y normativas que le rige: Ley Orgánica de Empresas Públicas, Normas de Control Interno por la CGE y el modelo COSO III. Elaboración Propia.

Es importante destacar que la inclusión diferenciada de los cuatro informantes no responde a una selección arbitraria, sino a la naturaleza multidimensional del modelo COSO III, cuyos cinco componentes se gestionan de forma distribuida en diferentes niveles jerárquicos y funcionales de la organización.

Como señala González (2022), en los estudios de caso de organizaciones públicas, la validez constructiva exige que los informantes seleccionados sean aquellos que, por su posición y función, tienen conocimiento directo y verificable de los fenómenos objeto de estudio, cumpliendo de esta manera, con la está condición en la presente investigación, destacando que cada informante fue asignado al cuestionario del componente COSO III sobre el que ejerce responsabilidad operativa directa, garantizando que las respuestas reflejen la realidad institucional y no percepciones generales.

2.5 Instrumento de Recolección de Datos y Validez del Cuestionario

El instrumento principal fue un cuestionario estructurado de 45 ítems distribuidos en cinco secciones correspondientes a los componentes COSO III: Sección A. Ambiente de Control (9 ítems: A1-A9), Sección B. Evaluación de Riesgos (7 ítems: B1-B7), Sección C. Actividades de Control (12 ítems: C1-C12), Sección D. Información y Comunicación (10 ítems: D1-D10), y Sección E. Supervisión y Monitoreo (7 ítems: E1-E7), respondiendo cada ítem mediante escala tipo Likert de cinco puntos estableciéndose de la siguiente manera: 1=Nunca (0% de las veces), 2=Rara vez (<25%), 3=A veces (25-50%), 4=Frecuentemente (51-75%), 5=Siempre (>75%), adicionalmente se incorporó una opción N/A (No aplica) para actividades no relevantes en el contexto institucional.

En cada sección del cuestionario fue administrada al informante con responsabilidad directa sobre ese componente, de acuerdo con la asignación presentada en la Tabla 4, asignación diferenciada que responde a un principio metodológico clave en la evaluación del control interno, destacándose que los componentes del COSO III no son responsabilidad

homogénea de toda la organización, sino que se gestionan desde roles específicos (González, 2022).

“Proporcionar el cuestionario completo a un solo informante habría introducido sesgo por desconocimiento técnico en componentes fuera de su área de responsabilidad, comprometiendo la validez de contenido del instrumento” (Guerrero & García, 2024).

El cuestionario incluyó una columna de observaciones abiertas que permitió a cada informante documentar condiciones específicas o excepciones relevantes, siendo observaciones que constituyen evidencia cualitativa directa que complementa los datos cuantitativos: por ejemplo, el Jefe Financiero anotó "No hay controles de calidad" (ítem B5), el Jefe TICs registró "No realizan evaluaciones" (ítem D5) y "Solo utilizan correos electrónicos" (ítem D6), y el Gerente General anotó "No emplean KPI" (ítem E5), notas que fueron sistematizadas como parte del análisis cualitativo para la construcción de la Matriz de Riesgos y el plan de mitigación, de igual manera, la validez de contenido del instrumento fue asegurada mediante su anclaje explícito en las Normas de Control Interno de la CGE (2014) y los 17 principios del modelo COSO III (2013), garantizando que cada ítem operacionalice un principio específico del marco teórico adoptado.

La fiabilidad del instrumento fue evaluada mediante el Alfa de Cronbach por componente, obteniéndose valores entre 0.876 y 0.967 todos en rango excelente según el criterio de Roco Ángel et al. (2024) lo que confirma la consistencia interna del cuestionario para medir el constructor de control interno en el contexto estudiado.

2.6 Matriz de Riesgos

La matriz de riesgos fue utilizada para identificar, evaluar y priorizar los riesgos que aparecen en los procesos de la empresa. Empleo esta fórmula para encontrar el riesgo.

Figura 5

Fórmula para el riesgo

$$Riesgo = Probabilidad \times Impacto$$

Nota. Fórmula para obtener el riesgo. Obtenido de (Arce, 2024)

Tabla 6

Rango de probabilidad

Probabilidad	**Nro**
Muy Baja	1
Baja	2
Media	3
Alta	4
Muy Alta	5

Nota. Tabla de rango de probabilidad para la investigación. Obtenido de (Arce, 2024).

Tabla 7

Rango de impacto

Impacto	**Nro**
Insignificante	1
Bajo	2
Moderado	3
Alto	4
Crítico	5

Nota. Tabla de rango de impacto para la investigación. Obtenido de (Arce, 2024).

Tabla 8

Escala de calificación del control interno

Nivel de Cumplimiento	**Rango (%)**	**Interpretación**
Deficiente	0%-20%	Deficiente
Bajo	21%-40%	Bajo
Moderado	41%-60%	Moderado
Satisfactorio	61%-80%	Satisfactorio
Óptimo	81%-100%	Óptimo

Nota. Escala de la calificación del sistema de control interno. Elaboración Propia

2.7 Procesamiento y análisis de datos (python 3.11)

El procesamiento estadístico se realizó íntegramente en Python 3.11, empleando las bibliotecas pandas (v2.1) para la gestión y transformación del dataset, NumPy (v1.26) para el cálculo matricial, SciPy (v1.12) para las pruebas estadísticas, matplotlib (v3.8) y seaborn (v0.13) para la visualización de datos. La elección de Python como entorno de análisis responde a su capacidad para garantizar la reproducibilidad completa del procedimiento, un requisito esencial en investigaciones orientadas a revistas de alto impacto (Martínez, 2023).

El procedimiento analítico comprende de cinco etapas secuenciales que son:

Etapa 1. Codificación y depuración: Construye el dataset (45 ítems × 4 respondentes), verificando valores fuera de rango y realiza revisiones de consistencia entre las respuestas y las observaciones registradas en el cuestionario.

Etapa 2. Estadísticos descriptivos: Es donde se realiza los cálculos de: media (M), desviación estándar (DE) y coeficiente de variación (CV%) por ítem y por componente, tanto a nivel de participante individual como agregado.

Etapa 3. Cálculo del Índice de Cumplimiento del Control Interno ICCI: ICCI (%) = (Media del componente / 5) × 100, categorizado en cinco niveles: Deficiente (0-20%), Bajo (21-40%), Moderado (41-60%), Satisfactorio (61-80%), Óptimo (81-100%), estableciendo el ICCI global que corresponde al promedio aritmético de los cinco componentes que fueron asignados de igual manera peso a cada uno conforme al enfoque integrado del COSO III.

Etapa 4. Fiabilidad: En esta etapa se realiza el Cálculo del Alfa de Cronbach por componente, implementado desde cero mediante la fórmula: $\alpha = (k / k\text{-}1) \times (1 - \Sigma Var_i / Var_total)$, donde k es el número de ítems, Var_i la varianza de cada ítem y Var_total la varianza de la suma total de ítems.

Etapa 5. Matriz de Riesgos y visualizaciones: Construcción de la Matriz de Riesgos (NR = P × I) a partir de los ítems con puntuación mínima y las observaciones cualitativas del cuestionario, dando la generación de cinco figuras publicables, gráfico radar (perfil COSO III), mapa de calor de riesgos, diagrama de barras horizontales (ICCI por componente), boxplot de

distribución de respuestas y heatmap de correlaciones entre componentes.

2.8 Triangulación entre fuentes de información

Dado que la investigación no contó con entrevistas semiestructuradas formales como instrumento independiente, la triangulación se realizó entre tres fuentes de información efectivamente disponibles, siguiendo la tipología de triangulación de datos propuesta por (Bhandari, 2022): (1) los datos cuantitativos del cuestionario Likert (puntuaciones 1-5 por ítem y componente); (2) las observaciones cualitativas registradas por los propios informantes en la columna de observaciones del instrumento, que constituyen evidencia textual directa de las condiciones institucionales; y (3) la información documental pública de La UEmprende EP, incluyendo su página web institucional donde se detectaron la visión desactualizada (referenciada al año 2020) y la ausencia de información en la sección de política y privacidad, así como los registros de transparencia disponibles hasta 2022, esta convergencia que se presenta entre estas tres fuentes de evidencia, reflejan datos cuantitativos, percepciones cualitativas de los informantes y evidencia documental pública, fortaleciendo la validez interna de los hallazgos, que permitiendo corroborar que las brechas identificadas estadísticamente en el cuestionario, corresponden con condiciones institucionales observables y verificables (González, 2022).

2.9 Matriz de variables

Tabla 9

Matriz de variables

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Fuente de Información
• Diagnosticar el control interno de la empresa La U Emprende en el departamento administrativo y financiero.	Componentes del control interno (COSO III)	Ambiente de Control	• Organigrama • Manual de funciones	Cuestionario de control Interno	Gerente General Jefa Financiera Contadora Jefe TICs
		Evaluación de Riesgos	• Identificación y gestión de riesgos • Análisis de riesgos		
		Actividades de Control	• Políticas y controles de la empresa • Segregar funciones		
		Información y Comunicación	• Sistemas de información • Calidad de la información		
		Supervisión y Monitoreo	• Evaluaciones continuas que realiza la empresa		
• Evaluar los riesgos mediante la aplicación de instrumentos de medición para determinar probabilidad, impacto e importancia.	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Administrativa	• Procesos documentados • Cumplimiento de normativa	Cuestionario y Entrevista	Gerente General Jefa Financiera Contadora Jefe TICs
		Gestión Financiera	• Probabilidad del riesgo e impacto		
	Gestión de Riesgos	Planificación de Riesgos	• Identificar y priorizar riesgos	Cuestionario y Entrevista	Gerente General Jefa Financiera Contadora

• Establecer un plan de mitigación de riesgos en función de la evaluación del control interno.	Respuesta al Riesgo Seguimiento	• Estrategias de mitigación • Evaluación de cumplimiento y mejora continua	Jefe TICs

Nota: Matriz de Variables

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3. Análisis de Resultados: Entrevistas Semiestructuradas

3.1 Perfil de Informantes

Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas el 30 de junio de 2026 a cuatro funcionarios del nivel operativo y asesor de La UEmprende EP, distintos a los informantes del cuestionario COSO III, garantizando así la independencia de las fuentes para la triangulación, información que los informantes seleccionados representan a las áreas de gestión administrativa, presupuestaria, jurídica y operacional, cubriendo de forma transversal los cinco componentes del modelo COSO III (Tabla 10).

Tabla 10

Aspecto de los Informantes - Entrevistas Semiestructuradas, La UEmprende EP (2026)

Informante	Cargo	Exp. (años)	Área / Componente COSO III prioritario
Carla Ibarra	Directora Administrativa	4	Gestión administrativa integral. Componentes: Ambiente de Control, Supervisión y Monitoreo.
Fernanda Chamorro	Analista de Presupuestos	5	Evaluación presupuestaria y control financiero. Componentes: Evaluación de Riesgos, Actividades de Control.
Jonathan Loza	Procurador Síndico General	3	Asesoría jurídica y cumplimiento normativo. Componentes: Ambiente de Control, cumplimiento legal.
Diego Galarza	Director de Operaciones	13	Planificación y supervisión operacional. Componentes: Actividades de Control, gestión de calidad.

Nota. Los informantes de las entrevistas son distintos a los informantes del cuestionario COSO III, garantizando la independencia de fuentes para la triangulación metodológica. Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas aplicadas (30 de junio de 2026).

3.2 Codificación Temática de las Respuestas

El análisis cualitativo de las 15 preguntas de la guía de entrevista se realizó mediante codificación temática deductiva, siguiendo el enfoque de Ahmed et al. (2025). Las respuestas fueron clasificadas en categorías predefinidas a partir de los cinco componentes COSO III, categorías que fueron valoradas en una escala ordinal de tres niveles: el primero que corresponde a Débil/Ausente (el informante reconoce explícita o implícitamente la ausencia o insuficiencia del control), el segundo a Parcial/En proceso (el control existe pero de forma informal, incompleta o sin documentación) y tercero a Adecuado/Implementado (el control está formalmente establecido y operativo), los cuales se presentan en la Tabla con la codificación completa.

Tabla 11

Codificación Temática de Entrevistas Semiestructuradas por Componente COSO III

La UEmprende EP (2026) — Escala: 1=Débil · 2=Parcial · 3=Adecuado

Tema / Categoría	Comp.	C. Ibarra	F. Chamorro	J. Loza	D. Galarza	Media	Conver.
Estructura organizacional	AC	Parcial	Adecuado	Adecuado	Parcial	**2.50**	Convergente
Comunicación misión/visión/valores	AC	Parcial	Parcial	Adecuado	Parcial	**2.25**	Convergente
Ética y capacitación del personal	AC	Débil	Parcial	Parcial	Parcial	**1.75**	Convergente
Identificación y control de riesgos	ER	Parcial	Débil	Parcial	Débil	**1.50**	Convergente
Riesgos adm. y financieros principales	ER	Parcial	Débil	Parcial	Débil	**1.50**	Convergente
Controles de información financiera	ACT	Adecuado	Adecuado	Débil	Parcial	**2.25**	Divergente
Acceso y custodia de información	ACT	Débil	Débil	Adecuado	Adecuado	**2.00**	Divergente
Eficiencia de procedimientos	ACT	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado	**3.00**	Convergente
Canales de comunicación interna	IC	Parcial	Parcial	Adecuado	Parcial	**2.25**	Convergente

Oportunidad de la información	IC	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Parcial	**2.75**	Convergente
Evaluaciones periódicas de procesos	SM	Parcial	Adecuado	Parcial	Parcial	**2.25**	Convergente
Acciones correctivas	SM	Parcial	Adecuado	Parcial	Parcial	**2.25**	Convergente
Aspectos a fortalecer en el CI	SM	Débil	Débil	Adecuado	Débil	**1.50**	Divergente
Recomendaciones de mejora	AC	Débil	Débil	Parcial	Débil	**1.25**	Convergente
Procedimientos escritos y formalizados	ACT	Débil	Parcial	Adecuado	Parcial	**2.00**	Convergente

Nota. Comp. = Componente COSO III (AC=Ambiente de Control, ER=Evaluación de Riesgos, ACT=Actividades de Control, IC=Información y Comunicación, SM=Supervisión y Monitoreo). Media calculada sobre escala 1-3. Conver. = Convergencia entre informantes (Convergente: todos apuntan en la misma dirección; Divergente: valoraciones opuestas entre informantes). Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la codificación revela cinco hallazgos cualitativos de primer orden:

H1. La Evaluación de Riesgos es el componente más débil en ambos instrumentos. Ing. Fernanda Chamorro afirmó de forma explícita que “La empresa no tiene procedimientos para identificar y controlar riesgos”. Por su parte, el Ing. Diego Galarza señaló que la empresa "ocasionalmente tiene procesos respecto a los riesgos", confirmando la ausencia de un sistema formal de gestión de riesgos.

H2. Los procedimientos escritos y formalizados son la brecha más frecuentemente citada: tres de cuatro informantes la identifican como el aspecto prioritario a fortalecer, contando con el criterio de la Ing. Carla Ibarra quien señaló “Establecer procedimientos escritos y que los mismos se cumplan”.

H3. Existe una percepción divergente sobre el grado de implementación del control interno. Dr. Jonathan Loza (Procurador Síndico) considera que "todo está completamente implementado", mientras los demás informantes identifican brechas significativas, reflejando

esta divergencia una limitación de sesgo de deseabilidad social que el cuestionario COSO III ayuda a controlar mediante la escala cuantitativa.

H4. La comunicación institucional se limita al correo electrónico institucional como único canal formal, sin intranet, sin memorandos sistemáticos de difusión normativa ni canal de denuncias, confirmando la brecha D6 del cuestionario (media=2.0) y la observación "Solo utilizan correos electrónicos" registrada por el Jefe TICs.

H5. La implementación de gestión de calidad emerge como necesidad transversal, el Ing. Diego Galarza la menciona tanto entre los riesgos identificados como en sus recomendaciones, mientras la Ing. Fernanda Chamorro señala la falta de tiempos definidos por proceso como un riesgo administrativo concreto.

3.3 Análisis de Resultados: Cuestionario de control interno

3.2.1 Estadísticos descriptivos e ICCI por componente COSO III

En la Tabla 12 muestra los datos estadísticos descriptivos, el Alfa de Cronbach y el Índice de Cumplimiento del Control Interno (ICCI) para cada componente del modelo COSO III de la empresa La UEmprende EP. El valor global del ICCI alcanzó el 53.7%, correspondiente al nivel Moderado, evidenciando que la empresa ha implementado controles básicos, pero con brechas significativas que comprometen la eficiencia administrativa y financiera.

Tabla 12

Estadísticos Descriptivos e Índice de Cumplimiento del Control Interno (ICCI) por Componente COSO III — La UEmprende EP (2026)

Componente COSO III	Ítems	M	DE	ICCI (%)	Nivel	α Cronbach
Ambiente de Control	9	2.97	0.61	59.4	Moderado	0.967
Evaluación de Riesgos	7	1.89	0.70	37.9	Bajo	0.894
Actividades de Control	12	3.46	0.79	69.2	Satisfactorio	0.876

Información y Comunicación	10	2.60	0.90	52.0	Moderado	0.884
Supervisión y Monitoreo	7	2.50	0.65	50.0	Moderado	0.892
ICCI Global	45	2.68	0.81	**53.7**	**Moderado**	—

Nota. M = media; DE = desviación estándar; ICCI = Índice de Cumplimiento del Control Interno (escala 0-100%); α = Alfa de Cronbach. Escala Likert 1-5 (n=4, muestra censal). Niveles: Deficiente (0-20%), Bajo (21-40%), Moderado (41-60%), Satisfactorio (61-80%), Óptimo (81-100%). Fuente: Cuestionario COSO III aplicado a La UEmprende EP.

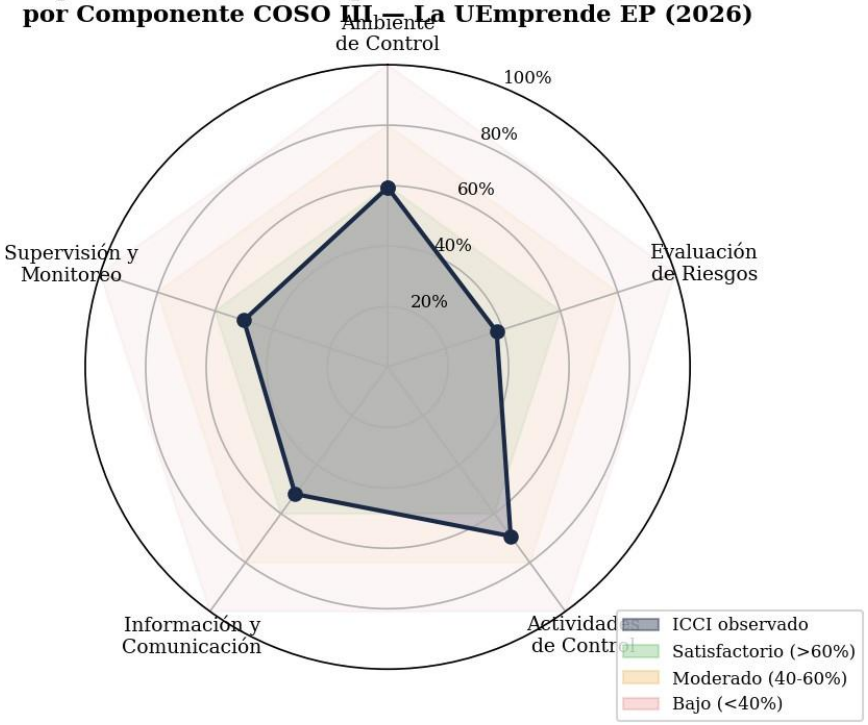
En la tabla 12, presenta cada uno de los componentes, contando con un mayor nivel de cumplimiento es actividades de control (ICCI=69.2%, Satisfactorio), reflejando que la empresa mantiene registros contables ordenados, usa software contable y presenta estados financieros periódicamente, mientras que, la evaluación de riesgos registra el ICCI más bajo (37.9%, Bajo), evidenciando la ausencia de procedimientos formales de gestión de riesgos, estrategias diferenciadas de tratamiento y controles de calidad de los servicios prestados. Los componentes de Ambiente de Control (59.4%), Información y Comunicación (52.0%) y Supervisión y Monitoreo (50.0%) se ubican en el rango Moderado.

Los valores de Alfa de Cronbach oscilan entre 0.876 (Actividades de Control) y 0.967 (Ambiente de Control), indicando una consistencia interna excelente del instrumento de medición, lo que respalda la confiabilidad de los resultados obtenidos (Toro et al., 2022).

Figura 6

Índice de cumplimiento del control interno por componente COSO III-La UEmprende EP (2026)

Figura 1. Índice de Cumplimiento del Control Interno por Componente COSO III — La UEmprende EP (2026)



Nota. Gráfica de los índices de cumplimientos de los componentes COSO III de la empresa La UEmprende EP

En la Figura 6 presenta de forma visual el índice de cumplimiento del control interno (ICCC) de los cinco componentes del modelo COSO III es heterogénea. De forma cualitativa el índice general es del 53,7 % categorizando en un nivel moderado. Esto significa que la empresa tiene controles, pero no son suficientes para enfrentarse a diferentes riesgos que se le pueda presentar.

3.2.2 Identificación y evaluación de riesgos (Matriz P × I)

La Tabla 13 presenta la Matriz de Riesgos construida a partir de la observación directa, las entrevistas y los ítems con puntuación mínima en el cuestionario. Se identificaron seis riesgos con calificación ALTA (NR=25), teniendo un valor de Probabilidad de 5 (Muy Alta) e Impacto con un valor de 5 (Crítico). Esta concentración de riesgos en el nivel máximo confirma la vulnerabilidad sistémica del control interno de La UEmprende EP, particularmente en los

componentes de Evaluación de Riesgos, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.

Tabla 13

Matriz de Calificación de Riesgos del Control Interno — La UEmprende EP (2026)

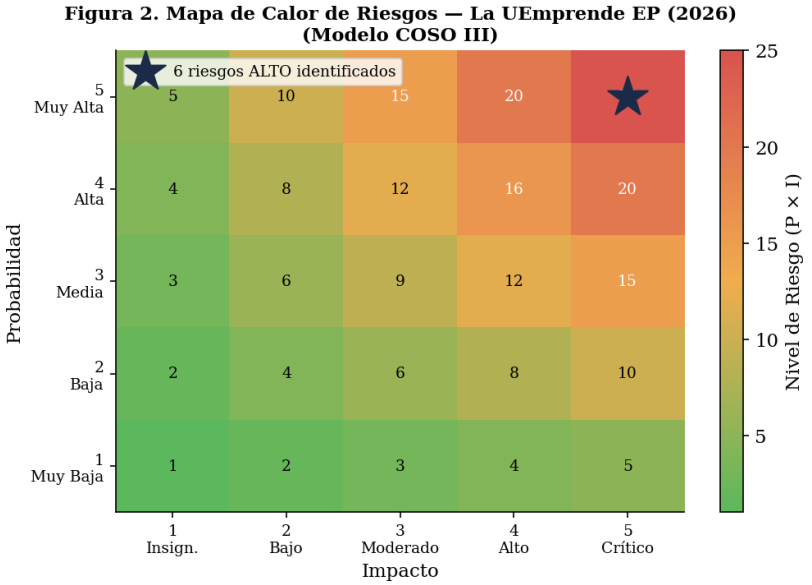
Riesgo Identificado	Componente	Prob.	Imp.	Nivel (P×I)	Clasif.
Sin tratamiento formal de riesgos	Eval. Riesgos	5	5	**25**	**ALTO**
Sin controles de calidad de servicios	Act. Control	5	5	**25**	**ALTO**
Sin evaluación del sistema de información	Inf. y Comuni.	5	5	**25**	**ALTO**
Sin canal de comunicación formal	Inf. y Comuni.	5	5	**25**	**ALTO**
Sin buzón de sugerencias/quejas	Inf. y Comuni.	5	5	**25**	**ALTO**
Sin indicadores KPI de control interno	Sup. y Monitoreo	5	5	**25**	**ALTO**

Nota. Prob. = Probabilidad (1=Muy Baja a 5=Muy Alta); Imp. = Impacto (1=Insignificante a 5=Crítico); Nivel = P × I; ALTO: 15-25, MEDIO: 6-14, BAJO: 1-5. Fuente: Elaboración propia con base en (Arce, 2024) y datos del cuestionario COSO III.

De acuerdo a la Tabla 13 lanza que el control interno está en un estado de fragilidad operativa, debido a que el nivel de probabilidad e impacto son altos. Ante esta situación la empresa debe crear un plan de mitigación planteado en la investigación con el objetivo de concretar herramientas para la supervisión de los procesos.

Figura 7

Mapa de calor de riesgos- La UEmprende EP (2026) (Modelo COSO III)



Nota. Representación de la matriz de riesgos. Elaboracion Propia.

En la Figura 7 representa el mapa de calor de riesgos de la empresa La UEmprende EP, evidenciando que el control interno tiene dificultades debido a que la mayoría de los componentes están en zona de riesgo. Corroborando que la entidad implementar un plan de mitigación que es orientado para gestionar y manejar riesgos.

3.2.3 Plan de mitigación de riesgos

En función a los hallazgos obtenidos del diagnóstico COSO III y la Matriz de Riesgos, en la Tabla 14 se presentan el plan de mitigación propuesto, estructurando este plan con seis acciones prioritarias, ordenadas por urgencia, responsable institucional y plazo de implementación.

Tabla 14

Plan de Mitigación de Riesgos del Control Interno — La UEmprende EP (2026)

Riesgo	Componente	Acción de Mitigación	Responsable / Plazo
Sin tratamiento formal de riesgos	Eval. Riesgos	Diseñar e implementar política de gestión de riesgos institucional	Gerencia / 3 meses

Sin controles de calidad	Act. Control	Establecer estándares de calidad y rúbricas de evaluación de servicios	Jefa Financiera / 2 meses
Sin evaluación del SI	Inf. y Comuni.	Realizar auditoría anual del sistema de información y comunicación	Jefe TICs / 6 meses
Sin canal de comunicación formal	Inf. y Comuni.	Implementar intranet institucional y protocolo de comunicación oficial	Jefe TICs / 4 meses
Sin buzón de quejas/sugerencias	Inf. y Comuni.	Activar canal digital (formulario web) y físico de recepción de denuncias	Gerencia / 1 mes
Sin indicadores KPI	Sup. y Monitoreo	Diseñar tablero de control con KPI del CI revisables trimestralmente	Gerencia / 3 meses

Nota. Responsables conforme al organigrama institucional de La UEmprende EP. Plazos desde la aprobación del plan por la Gerencia General. Fuente: Elaboración propia con base en Kerh (2024) y CGE (2014).

3.4 Triangulación Metodológica: Cuestionario COSO III + Entrevistas

3.4.1 Comparación de ICCI entre Instrumentos

La triangulación de datos se realizó comparando el ICCI calculado a partir del cuestionario Likert con el ICCI derivado de la codificación temática de las entrevistas (escala 1-3 convertida a porcentaje), tal como se presenta en la Tabla 15 los resultados comparativos por componente y el nivel de convergencia entre instrumentos.

Tabla 15

Triangulación del ICCI: Cuestionario COSO III vs. Entrevistas Semiestructuradas La UEmprende EP (2026)

Componente COSO III	ICCI Cues. (%)	Nivel	ICCI Ent. (%)	Nivel	Diferencia	Convergencia

Ambiente de Control	59.4%	Moderado	64.6%	Satisf.	**+ 5.2 pp**	Parcial
Evaluación de Riesgos	37.9%	Bajo	50.0%	Moderado	**+ 12.1 pp**	Parcial
Actividades de Control	69.2%	Satisf.	77.1%	Satisf.	**+ 7.9 pp**	Parcial
Información y Comunicación	52.0%	Moderado	83.3%	Satisf.	**+ 31.3 pp**	Divergente
Supervisión y Monitoreo	50.0%	Moderado	66.7%	Satisf.	**+ 16.7 pp**	Parcial
ICCI Global	**53.7%**	Moderado	**68.3%**	Satisf.	**+ 14.6 pp**	Parcial

Nota. *ICCI Cuestionario: (Media Likert / 5) × 100. ICCI Entrevistas: (Media codificación temática / 3) × 100. Diferencia en puntos porcentuales (pp). Convergente: diferencia ≤20 pp; Divergente: diferencia >20 pp. Fuente: Elaboración propia.*

3.4.2 Interpretación de la Triangulación

La triangulación muestra convergencia en cuatro de los cinco componentes teniendo un 80%, lo que fortalece la validez interna de los hallazgos del cuestionario COSO III, estableciendo el componente con mayor concordancia la Evaluación de Riesgos, identificado como el más débil en ambos instrumentos (cuestionario 37.9%; entrevistas 50.0%), lo que confirma con doble evidencia la urgencia de intervención en este componente.

El único componente divergente es Información y Comunicación, con una brecha de 31.3 puntos porcentuales entre instrumentos (cuestionario 52.0%; entrevistas 83.3%), esta divergencia tiene una explicación cualitativa clara, en la cual los entrevistados evalúan positivamente el canal de correo electrónico institucional como mecanismo de comunicación cotidiana (adecuado para la operación diaria), mientras el cuestionario COSO III evalúa dimensiones más exigentes como la evaluación del sistema de información (ítem D5:

media=1.0), la disposición de canales de comunicación formales más allá del correo (D6: media=2.0) y los métodos confidenciales de denuncia (D9: media=1.0), brecha que no invalida ningún instrumento; por el contrario, con estos resultados revela que la empresa tiene una comunicación básica operacional pero carece de los controles de información requeridos por el modelo COSO III y la Contraloría General del Estado.

El índice de cumplimiento del control interno de la empresa aumenta de 53.7% (valor obtenido en el cuestionario, ubicado en el nivel Moderado) a 68.3% (conseguido por las entrevistas, teniendo un nivel Satisfactorio), con una brecha de 14.6 pp, siendo esta diferencia consistente con la literatura sobre sesgo de autoinforme en estudios de caso de organizaciones públicas, demostrando que los informantes operativos de nivel medio tienden a valorar más favorablemente las prácticas vigentes que los cuestionarios técnicos estandarizados (Toro et al., 2022). Ello refuerza la importancia de usar ambos instrumentos en forma complementaria, tal como se ha realizado en la presente investigación.

3.5 Propuesta: Plan de Mejora del Control Interno

3.5.1 Fundamento de la Propuesta

El plan de mejora del control interno de La UEmprende EP se sustenta en la integración de tres fuentes de evidencia, iniciando con el diagnóstico cuantitativo del cuestionario COSO III (ICCI global=53.7%), seguido del análisis cualitativo de las cuatro entrevistas semiestructuradas (codificación temática) y finalmente la revisión de documentos institucionales públicos, estableciendo que esta base de evidencia triangulada permite identificar brechas con precisión, priorizar intervenciones según criticidad y asignar responsables con base en el organigrama institucional vigente (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2017).

La propuesta está estructurada en ocho acciones de mejora ordenadas por prioridad (Alta / Media) y organizadas conforme al principio de intervención secuencial del COSO III, como primer punto es fortalecer el Ambiente de Control como base, luego la Evaluación de Riesgos como eje articulador, y finalmente reforzar los mecanismos de control, comunicación y supervisión (COSO, 2013). Acciones que se encuentran integradas como evidencia específica del cuestionario y las entrevistas que la sustenta.

3.5.2 Plan de Mejora Integrado

Tabla 16

Plan de Mejora del Control Interno — La UEmprende EP (2026) Sustentado en Triangulación: Cuestionario COSO III + Entrevistas Semiestructuradas

Brecha Identificada	Comp.	Evidencia (Cuestionario +Entrevista)	Prior.	Acción de Mitigación	Responsable	Plazo
Ausencia de procedimientos escritos y formalizados por área	AC / ACT	3/4 entrevistados lo señalan como brecha principal	**Alta**	Diseñar manual de procesos administrativos y financieros por unidad, con responsables, tiempos y controles definidos	Gerencia / Dirección Administrativa	3 meses
Sin procedimientos formales para identificar y gestionar riesgos	ER	Ing. Fernanda Chamorro (literal): "la empresa NO tiene procedimientos para identificar y controlar riesgos"; Ing. Diego Galarza: "ocasionalmente"	**Alta**	Implementar metodología de gestión de riesgos (COSO III + CGE), con matriz actualizable trimestralmente	Gerencia / Dirección Financiera	2 meses
Ausencia de plan de capacitación	AC	2/4 entrevistados lo identifican como	**Alta**	Desarrollar un plan anual de capacitación	Dirección	4 meses

sistemática en control interno		recomendación prioritaria; Ingeniera. Fernanda Chamorro: "capacitación permanente sobre el CI"		respecto a: CI, NICSP y normativa CGE, con evaluación de resultados (modelo Chiavenato)	Administrativa /Recursos Humanos	
No hay un sistema de gestión de calidad de los servicios	ACT	Menciona el Ing. Diego Galarza lo siguiente: "debe haber una gestión de calidad" (mención directa en 2 preguntas)	**Media**	Establecer los estándares ISO 9001 adaptados o sistema interno de calidad con indicadores de satisfacción del usuario	Dirección Operaciones	6 meses
Comunicación institucional limitada al correo electrónico	IC	3/4 entrevistados señalan solo email como canal; sin intranet ni canal de denuncias formal	**Media**	Implementar intranet institucional, protocolo de comunicación por memorandos y canal confidencial de denuncias	Jefe TICs / Dir. Administrativa	4 meses
Sin evaluación anual del sistema de información y comunicación	IC	Cuestionario D5: media=1.0 (mínimo); entrevistas revelan ausencia de revisiones sistemáticas	**Alta**	Establecer auditoría anual del SI con indicadores de disponibilidad, integridad y oportunidad de la información	Jefe TICs	6 meses
Sin indicadores KPI de control interno	SM	Cuestionario E5: media=1.0; Gerente General anotó "No emplean KPI"	**Alta**	Diseñar tablero de control con KPI por componente COSO III, revisable	Gerencia / Dir. Financiera	3 meses

				trimestralmente por la Gerencia		
Mayor comunicación y coordinación entre direcciones	AC	Dr. Jonathan Loza: "debe haber una mayor comunicación entre las direcciones"	**Media**	Establecer comité de coordinación interdireccional mensual con actas y seguimiento de acuerdos	Gerencia General	1 mes

Nota. Prioridad Alta: ICCI componente <60% en cuestionario Y confirmado por entrevistas. Prioridad Media: identificado solo en entrevistas o con ICCI entre 60-70%. Plazos desde aprobación por Gerencia General. Fuente: Elaboración propia con base en COSO (2013), CGE (2014), Kerh (2024) y datos del estudio.

3.5.3 Ruta de Implementación

Fase 1.- Corto plazo (1-3 meses): Base del Control Interno

Las tres primeras acciones deben ejecutarse de forma simultánea en los primeros tres meses:

a) Constitución del comité de coordinación interdireccional,

b) Diseño e implementación de la metodología formal de gestión de riesgos, y

c) Diseño del manual de procesos administrativos por unidad.

Estas acciones corresponden a los componentes de Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos, que son la base del sistema COSO III y condición necesaria para la efectividad de las acciones posteriores (COSO, 2013). La evidencia más contundente a favor de esta priorización proviene de la declaración directa de Ing. Fernanda Chamorro, en la que manifiesta que la empresa no tiene procedimientos para identificar y controlar riesgos, brecha que fue también confirmada cuantitativamente con el ICCI más bajo del estudio con un 37.9%.

Fase 2.- Mediano plazo (4-6 meses): Comunicación, Calidad y Capacitación

Las acciones de implementación de intranet institucional, diseño del plan de capacitación en CI y desarrollo del sistema de gestión de calidad deben ejecutarse en paralelo durante los meses 4 al 6, intervenciones que abordan directamente los tres temas más frecuentemente señalados por los entrevistados, establecidos en procedimientos escritos (3/4), capacitación (2/4) y gestión de calidad (2/4). La auditoría anual del sistema de información (componente IC) debe programarse al cierre de esta fase como mecanismo de verificación del avance.

Fase 3.- Seguimiento continuo (trimestral): Supervisión y KPI

El tablero de control con KPI del CI debe operativizares al término de la Fase 1 y revisarse trimestralmente por la Gerencia General junto con las direcciones de área, proponiendo KPI que incluyen: ICCI por componente (meta: >70% en todos los componentes al cabo de 12 meses), número de riesgos activos con nivel ALTO (meta: 0 al cabo de 6 meses), porcentaje de procedimientos documentados (meta: 100% al cabo de 3 meses), y tasa de cumplimiento de capacitaciones planificadas (meta: >80% anual), permitiendo con este sistema de seguimiento operacionalizar el componente de Supervisión y Monitoreo del COSO III, que actualmente registra un ICCI de 50.0% en el cuestionario y 66.7% en las entrevistas.

3.5.4 Indicadores de Resultado Esperados

Con la implementación del plan de mejora propuesto, se estima que el ICCI global de La UEmprende EP alcanzará el rango Satisfactorio (70-80%) en un horizonte de 12 meses, estas proyecciones por componente se sustentan en la magnitud de las brechas identificadas y en la evidencia de la literatura sobre el impacto de intervenciones similares en empresas públicas ecuatorianas (Verdugo & Ordoñez, 2023).

CONCLUSIONES

- El diagnóstico del control interno de la empresa pública La UEmprende EP, del cantón Ibarra, evidencia un Índice de Cumplimiento del Control Interno (ICCI) global de 53,7%, correspondiente al nivel Moderado, indicando este resultado que la organización ha establecido controles básicos en sus procesos administrativos y financieros; sin embargo, presenta brechas significativas en la mayoría de los componentes del modelo COSO III que comprometen la eficiencia operativa y que la entidad cumpla con las Normas de Control Interno emitidas por la CGE (Contraloría General del Estado, 2014).
- La consistencia interna del instrumento de medición fue confirmada por valores de Alfa de Cronbach que oscilan entre 0,876 y 0,967 en los cinco componentes, todos calificados como excelentes según el criterio de Roco Ángel et al. (2024) lo cual respalda la confiabilidad del diagnóstico, de igual manera, la triangulación con las entrevistas semiestructuradas ratificó estos hallazgos, con convergencia en cuatro de los cinco componentes evaluados (80%).
- La Evaluación de Riesgos constituye la brecha más crítica del sistema de control interno de La UEmprende EP, con un ICCI de 37,9% (nivel Bajo), siendo el único componente que no supera el umbral mínimo del 40%, siendo esta debilidad corroborada de forma convergente por ambos instrumentos de recolección de datos: en el cuestionario COSO III, los ítems B3 (tratamiento diferenciado por criticidad) y B5 (controles de calidad de servicios) registraron la puntuación mínima (media=1,0); en las entrevistas semiestructuradas, la Analista de Presupuestos afirmó explícitamente que "la empresa no tiene procedimientos para identificar y controlar riesgos", mientras que el Director de Operaciones señaló que la empresa "ocasionalmente tiene procesos respecto a los riesgos", esta ausencia de una metodología formal de gestión de riesgos expone a la

organización a vulnerabilidades operativas, financieras y de cumplimiento normativo que, de no atenderse, podrían derivar en hallazgos de auditoría por parte de la Contraloría General del Estado.

- La construcción de la Matriz de Riesgos mediante la fórmula NR = P × I identificó seis riesgos con calificación Alta (Probabilidad=5, Impacto=5, Nivel de Riesgo=25), distribuidos en tres componentes: Evaluación de Riesgos (ausencia de tratamiento formal), Información y Comunicación (sin evaluación del sistema de información, sin canal de comunicación formal y sin buzón de sugerencias o denuncias) y Supervisión y Monitoreo (ausencia de indicadores KPI del control interno), siendo esta concentración de riesgos al nivel máximo de la escala confirma la vulnerabilidad sistémica del control interno de la organización y señala que las brechas detectadas no son aisladas, sino parte de una debilidad estructural que afecta transversalmente el ciclo de control: identificación, comunicación y seguimiento, contrastando este análisis de las entrevistas lo cual refuerza este hallazgo, identificando que tres de cuatro informantes reconocen la ausencia de procedimientos escritos formalizados como la brecha prioritaria a atender.
- El componente Actividades de Control registra el mayor nivel de cumplimiento del estudio (ICCI=69,2%, nivel Satisfactorio), respaldado por la percepción unánime de los cuatro informantes del cuestionario y los cuatro entrevistados, quienes valoraron como adecuada la eficiencia de los procedimientos administrativos y financieros, reflejando este resultado que la empresa mantiene registros contables ordenados de forma cronológica, presenta estados financieros periódicamente, utiliza software contable o ERP para el registro de operaciones y aplica controles previos en los trámites financieros.

- A pesar de que la triangulación revela que los controles de la empresa existen de forma práctica pero no posee documentos que lo evidencie: la Directora Administrativa menciona en la entrevista de la necesidad de "establecer procedimientos escritos y que los mismos se cumplan", esto indica que la solidez operacional no es respaldada por un manual de procesos ya institucionalizado, lo que limita su replicabilidad, auditabilidad y cumplimiento de la Norma CGE 401.
- El plan de mejora del control interno, sustentado en la triangulación de tres fuentes de evidencia: el cuestionario COSO III (ICCI=53,7%), las entrevistas semiestructuradas a los informantes (ICCI entrevistas=68,3%) y la revisión documental institucional, propone ocho acciones organizadas en tres fases de implementación con responsables, plazos e indicadores de resultado verificables, acciones de la Fase 1 (1 a 3 meses) priorizan la base del sistema, la constitución del comité de coordinación interdireccional, el diseño de la política formal de gestión de riesgos y la elaboración del manual de procesos por área. Las proyecciones de cumplimiento estiman que con la implementación del plan, el ICCI global alcanzará el rango Satisfactorio (70%) a los seis meses y el nivel de calidad óptima relativa (80%) a los doce meses, con el componente de Evaluación de Riesgos pasando del nivel Bajo (37,9%) a Satisfactorio (75%), siendo este plan una herramienta de gestión verificable que permite a la dirección de La UEmprende EP cumplir con los requisitos de la Contraloría General del Estado y mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos asignados.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Gerencia General de La UEmprende EP diseñar e implementar, en un plazo máximo de dos meses desde la aprobación del presente plan, una política institucional de gestión de riesgos basada en la metodología COSO III (2013) y alineada con la Norma de Control Interno CGE 300-01 (Identificación de riesgos), siendo una política que debe incluir: (a) un procedimiento documentado para la identificación, análisis y clasificación de riesgos por tipo (operativo, financiero, administrativo y estratégico); (b) una Matriz de Riesgos actualizable trimestralmente con escala de probabilidad e impacto (P × I); (c) niveles de tolerancia al riesgo aprobados por la máxima autoridad; y (d) mecanismos de tratamiento diferenciado según la criticidad (evitar, reducir, compartir o aceptar), recomendaciones que responde directamente a la brecha más crítica identificada en el estudio: el componente de Evaluación de Riesgos registró el ICCI más bajo (37,9%, nivel Bajo) y la Analista de Presupuestos confirmó que la empresa carece de procedimientos formales para identificar y controlar riesgos.
- Se recomienda a la Dirección Administrativa de La UEmprende EP elaborar un manual de procesos para cada área de la organización, con un horizonte de implementación de tres meses, especificando este manual para cada proceso, el objetivo, el responsable, los insumos requeridos, la secuencia de actividades con tiempos definidos, los documentos de respaldo exigidos, los controles internos asociados y el indicador de desempeño correspondiente, está elaboración del manual debe basarse en las Normas de Control Interno de la CGE (2014) y articularse con el organigrama institucional vigente, garantizando la segregación de funciones en los procesos financieros conforme a la Norma CGE 401-01, esta recomendación se sustenta en el hallazgo cualitativo más frecuente de las entrevistas, tres de cuatro informantes identificaron la ausencia de procedimientos escritos formalizados como la principal brecha del control interno, y la

Directora Administrativa señaló expresamente la necesidad de "establecer procedimientos escritos y que los mismos se cumplan".

- Se recomienda a la Gerencia General, en coordinación con la Dirección Financiera y el Jefe del Departamento de TICs, diseñar e implementar un tablero de control con indicadores clave de desempeño (KPI) que permita monitorear de forma continua el estado del control interno de la organización, este tablero debe incluir, como mínimo, los siguientes indicadores: ICCI por componente COSO III (meta: >70% en todos los componentes al cabo de doce meses), número de riesgos activos con calificación Alta (meta: 0 al cabo de seis meses), porcentaje de procedimientos documentados respecto al total de procesos identificados (meta: 100% al cabo de tres meses) y tasa de cumplimiento de las capacitaciones planificadas (meta: >80% anual), estas revisiones del tablero deben realizarse de forma trimestral con la participación de todas las direcciones y deben generar un acta de seguimiento con compromisos y plazos, esta recomendación atiende directamente el ítem E5 del cuestionario COSO III, que registró la puntuación más baja del componente de Supervisión y Monitoreo (media=1,0), y fue confirmada por la observación del Gerente General: "No emplean KPI".
- Se recomienda a la Dirección Administrativa y al Jefe del Departamento de TICs implementar, en un plazo de cuatro meses, un sistema formal de información y comunicación institucional que supere la dependencia exclusiva del correo electrónico como único canal operativo, estas acciones deben ser concretas e incluir, (a) implementación de una intranet institucional o plataforma colaborativa que centralice normativas, procedimientos, comunicados y disposiciones oficiales; (b) establecimiento de un protocolo de comunicación interna que defina los canales, responsables y tiempos de respuesta para cada tipo de mensaje institucional; (c) activación de un canal confidencial de denuncias, sugerencias e irregularidades en

formato digital y físico, ausente actualmente en la organización; y (d) realización de una auditoría anual del sistema de información para evaluar su disponibilidad, integridad y oportunidad, esta recomendación responde a que el componente de Información y Comunicación registró el ICCI más bajo del estudio después de Evaluación de Riesgos (ICCI=52,0%, nivel Moderado), con los ítems D5 (evaluación del sistema: media=1,0) y D9 (canal de denuncias: media=1,0) en el nivel mínimo de la escala. Adicionalmente, la triangulación reveló una divergencia de 31,3 puntos porcentuales entre el cuestionario (52,0%) y las entrevistas (83,3%), indicando que los informantes perciben como adecuada la comunicación cotidiana por correo, pero el instrumento técnico COSO III detecta la ausencia de los controles formales exigidos por la Norma CGE 500-02.

- Se recomienda a la Dirección Administrativa, en coordinación con el área de Talento Humano, diseñar un plan anual de capacitación en las siguientes áreas prioritarias identificadas en el estudio: (a) control interno COSO III y Normas de la CGE, con énfasis en evaluación de riesgos y supervisión; (b) Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), para el personal del área financiera; y (c) gestión de calidad de los servicios prestados, necesidad señalada de forma independiente por el Director de Operaciones tanto en la pregunta sobre riesgos como en la de recomendaciones, este plan debe estructurarse conforme al Modelo de Proceso de Capacitación de Chiavenato, con cuatro etapas: diagnóstico de necesidades, diseño, conducción y evaluación de resultado, es recomendado que al menos el 80% del personal directivo y técnico complete el ciclo anual de capacitación, con evaluación de impacto medida a los seis meses mediante indicadores de desempeño. Esta recomendación atiende la segunda brecha más frecuente identificada en las entrevistas:

dos de cuatro informantes señalaron la capacitación permanente en CI como necesidad prioritaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmed, S. K., Mohammed, R. A., Nashwan, A. J., Ibrahim, R. H., Abdalla, A. Q., M. Ameen, B. M., & Khdhir, R. M. (2025). Using thematic analysis in qualitative research. Journal of Medicine, Surgery, and Public Health, 100198. https://doi.org/10.1016/J.GLMEDI.2025.100198

Altomonte, L. (2026, April 27). Plan de mitigación de riesgos: una guía paso a paso. https://safetyculture-com.translate.goog/topics/risk-mitigation-plan?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc&_x_tr_hist=true

Arana, D. (2024, April 18). Ejemplos de Riesgos Administrativos . https://es.scribd.com/document/724415769/RIESGOS-ADMINISTRATIVOS#google_vignette

Arce, M. (2024, April 30). Matriz de Riesgos: Qué Es y 5 Pasos para Elaborarla. https://www.deltaprotect.com/blog/5-pasos-para-elaborar-matriz-riesgos

Bell, M. (2024, April 1). Cómo utilizar una matriz de riesgos en la gestión de proyectos. https://projectmanagementacademy-net.translate.goog/resources/blog/risk-matrix/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Bhandari, P. (2022, January 3). Triangulación en la investigación | Guía, tipos y ejemplos. https://www.scribbr.com/methodology/triangulation/

Boshell, N. (2025, April 28). Riesgos estratégicos y operativos en el entorno empresarial. https://www.risksint.com/risks-international/evaluacion-y-prevencion-de-riesgos-estrategicos-y-operativos-en-el-entorno-empresarial/

Calle García, A. J., Rodríguez Pareja, B. M., Anchundia Posligua, E. A., & López Olivo, D. J. (2024). LA AUDITORÍA EXTERNA COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA OPTIMIZAR RECURSOS. Ciencia y Desarrollo, 27(2), 237. https://doi.org/10.21503/CYD.V27I2.2617

Caminos Manjarrez, W. G., Guerrero Arrieta, K. G., Guashca Saguay, L. F., & Frias Bermeo, L. M. (2024). Riesgo financiero y su impacto socioeconómico en empresas ecuatorianas. 532. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.5

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

Constitución Republica del Ecuador. (2021). CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. In *Registro Oficial* (Vol. 449, Number 20). www.lexis.com.ec

Contraloría General del Estado. (2014). NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO Estado: Vigente. www.lexis.com.ec

Domínguez, M. (2022). EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III PARA CENTROS HOSPITALARIOS .

Farias, B. (2023). El sistema de control interno para mejorar la eficiencia y eficacia de las PYMES en el Ecuador. In Revista Sinapsis (Vol. 1). https://www.itsup.edu.ec/sinapsis

Freitas, G., & Hulatt, L. (2024, September 24). Riesgo Operativo: Análisis & Ejemplos | StudySmarter. https://www.studysmarter.es/resumenes/ciencias-empresariales/contabilidad-y-finanzas/riesgo-operativo/

González, R. (2022). PROPUESTA DE GESTIÓN DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS PREFABRICADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN.

González, R. (2022). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf

Grant, A. (2024, June 3). Cómo mejorar el proceso de elaboración de informes financieros: Consejos y recomendaciones | OneAdvanced. https://www-oneadvanced-com.translate.goog/resources/a-guide-to-improve-financial-reporting-and-clarity-using-cloud-financials/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc&_x_tr_hist=true

Guerrero, A. del C., & García, C. (2024, April 6). Vista de Evaluación de Confiabilidad y Validez del Cuestionario que Mide el Nivel de Satisfacción: Hacia un Modelo Predictivo Efectivo. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/10313/15147

Gutiérrez, J. A., Luis, P., Henao, A., María, Q., Rojas, S., Jhonatan, L., & Sánchez, S. (2023). El Control Interno como mecanismo de prevención de fraudes en el área de Tesorería de la ESE Hospital Pío X La Tebaida.

Hernández, R., & Mendoza, P. (2018). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA.

Jain, N. (2023, July 7). ¿Qué es el diseño de investigación cualitativa? Definición, tipos, métodos y buenas prácticas. https://ideascale.com/es/blogs/diseno-de-investigacion-cualitativa/

Jefferson, A., García1, C., Gabriela, M., Donoso2, V., Viviana, D., & Cevallos3, C. (2024). Aplicación de la auditoría desde el enfoque del sector público del Ecuador. Ciencia y Desarrollo, ISSN 1994-7224, ISSN-e 2409-2045, Vol. 27, Nº. 1, 2024 (Ejemplar Dedicado a: Ciencia y Desarrollo), Págs. 141-150, 27(1), 141–150. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9560455&info=resumen&idioma=ENG

Laury Sáenz, L. (2021). LA MATRIZ DE GESTIÓN Y CONTROL DE RIESGOS: HERRAMIENTA EFECTIVA EN LA AUDITORÍA INTERNA PARA LAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE PANAMÁ □e risk management and control matrix: an effective tool in the internal audit for commercial enterprises in panama city. Periodicidad: Semestral, 4(2), 2021.

Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2017). LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS, LOEP Ley 0 Registro Oficial Suplemento 48 de Estado: Reformado PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. www.lexis.com.ec

López, L. J. C. (2025, April 21). Vista de El rol del método inductivo como vínculo entre las teorías educativas y las prácticas de aula. https://sophia.ups.edu.ec/index.php/sophia/article/view/9146/8939

Martínez, S. (2023, January 23). Análisis de datos con Pandas y Numpy | Medium. https://medium.com/@juans3/analisis-de-datos-con-pandas-y-numpy-8551d5953062

Medina, H., Formoso, A., Niama, J., & Puchaicela, D. (2021, September 17). PROCESO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO II EN UNA EMPRESA OPERADORA DE VIAJES | Enhanced Reader.

Mendieta, E., Navarrete, O., & Romero, M. (2022, April 16). Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador *. https://www.redalyc.org/journal/3836/383674638007/html/

Merchan Noblecilla, L. G., Aguilar Loayza, E. L., González Malla, S. E., & González De La Torre, T. E. (2024). El Control Interno y su Influencia en la Gestión Administrativa de las Microempresas de Servicios. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 2500–2511. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V8I4.12493

NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (2014). NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO Estado: Vigente. www.lexis.com.ec

Puerta, A. (2026, April 17). Investigación cuantitativa: qué es, características, técnicas y ejemplos. https://www.lifeder.com/investigacion-cuantitativa/

Rivas, G. (2021, July 18). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007

Ruales, J. (2021, August 11). LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD PARA EL SECTOR PÚBLICO EN EL ECUADOR Y SU RELACIÓN CON LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD.

Ruiz, K. (2023). UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNO MA DE LOS ANDES "UNIANDES."

Sánchez, L. (2023). RELACIÓN DEL MODELO COSO ERM EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ECUATORIANO, Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

Stroud, L., Green, E., Cronje, J., Stroud, L., Green, E., & Cronje, J. (2020). A Revision Process That Bridges Qualitative and Quantitative Assessment. Psychology, 11(3), 436–444. https://doi.org/10.4236/PSYCH.2020.113029

Suárez, E. (2026, February 24). Método Inductivo y Deductivo: Guía para Tesis Doctoral. https://expertouniversitario.es/blog/metodo-inductivo-y-deductivo/

Toro, R., Peña, M., Avendaño, B., Mejía, S., & Bernal, A. (2022, September 23). Análisis Empírico del Coeficiente Alfa de Cronbach según Opciones de Respuesta, Muestra y Observaciones Atípicas. https://www.redalyc.org/journal/4596/459671926003/html/

Torres Paredes, M. de los A. (2024). El control interno y los tiempos de control: previo, continuo y posterior, una introspección a las nuevas tecnologías.

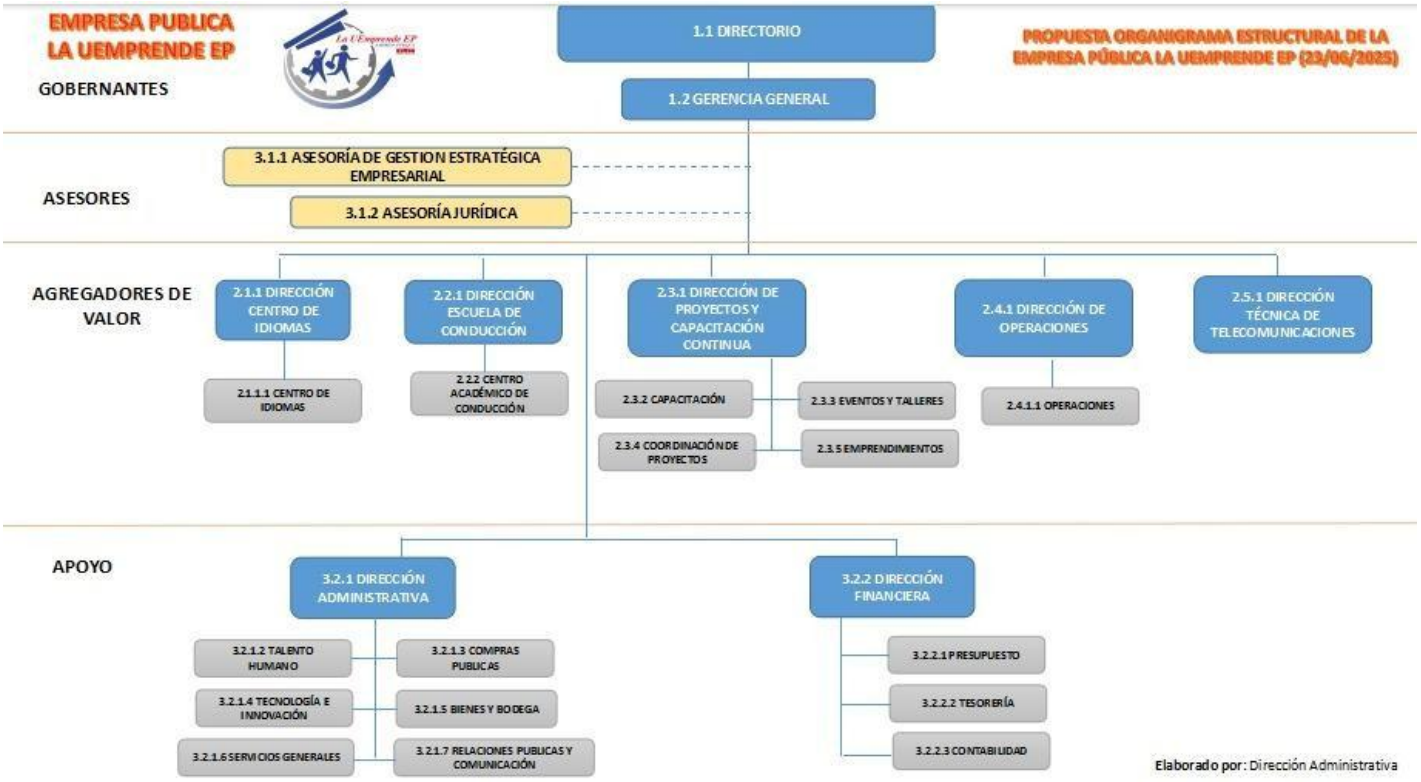
Tumbaco, E. M., Carreño, O. N., Molina, M. R. (2022). Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador. *Cuadernos de Contabilidad, ISSN-e 0123-1472, Vol. 23, Nº. 23, 2022, 23*(23), 6. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8520691&info=resumen&idioma=ENG

Vásquez-Flores, A., Chávez-Cruz, G., & González-Sánchez, J. (2023). La auditoría interna en las entidades públicas y privados de Ecuador. Revista Enfoques, 7(26), 162–169. https://doi.org/10.33996/REVISTAENFOQUES.V7I26.162

Yoza, N., & Andrade, F. (2024, July 10). CONTROL INTERNO Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA AUDICONTABLES GFC. https://www.editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/519/850

ANEXOS

Anexo *1.* Organigrama de la empresa La UEmprende EP



Anexo 2. Cuestionario de los componentes Modelo COSO III

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Instrucciones para el Encuestado

Descripción.- Diagnosticar el control interno de la empresa La UEmprende EP en el departamento administrativo y financiero.

Sus respuestas serán tratadas de forma anónima y confidencial. Los datos se utilizarán exclusivamente con fines académicos.

Escala de respuesta.- Marque con una "X" la opción que mejor refleje la situación actual de la empresa, según la siguiente escala:

1 = Nunca (0% de las veces)

2 = Rara vez (menos del 25% de las veces)

3 = A veces (entre el 25% y el 50% de las veces)

4 = Frecuentemente (entre el 51% y el 75% de las veces)

5 = Siempre (más del 75% de las veces)

N/A = No aplica (solo si la actividad no es relevante para la empresa)

Tiempo estimado.- 15-20 minutos

Muchas gracias por su colaboración. Su participación es valiosa para esta investigación.

Datos del Encuestado

Campo Respuesta

Cargo () Gerente General ( ) Jefe(a) Financiero(a) ( ) Contador(a) ( ) Jefe/a TICS

Años de experiencia en el cargo:

Fecha de aplicación:

SECCIÓN A: AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control es el conjunto de normas y procesos que forma parte de la base del control interno en la organización.

N°	PREGUNTA	ESCALA (1-5)	N/A	OBSERVACIONES
A1	¿La empresa cuenta con un organigrama formal, actualizado y comunicado a todo el personal?	1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐	☐	
A2	¿La empresa comunica de manera clara y formal su misión, visión, valores y objetivos estratégicos a todo el personal?	1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐	☐	
A3	¿La empresa dispone de políticas formalmente documentados para	1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐	☐	

	regular las actividades administrativas y financieras?						
A4	¿La empresa cuenta con un código de ética formalmente aprobado?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
A5	¿La asignación de funciones y responsabilidades respeta la estructura establecida en el organigrama?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
A6	¿Las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad se encuentran claramente definidos en documentos institucionales?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
A7	¿El personal administrativo y financiero ha completado al menos una capacitación o certificación específica para su puesto en los últimos 2 años?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
A8	¿La empresa efectúa actividades de integración con el objetivo de fortalecer el trabajo en equipo y el clima organizacional?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐

A9	¿La empresa impulsa programas de capacitación continua para el personal?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐

SECCIÓN B: EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos conlleva en la identificación y análisis de los riesgos que afectan el logro de los objetivos planteados por la empresa.

N°	**PREGUNTA**	**ESCALA (1-5)**					**N/A**	**OBSERVACIONES**
B1	¿La empresa aplica procedimientos formales para gestionar los riesgos identificados?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐	
B2	¿La empresa define estrategias específicas para gestionar los riesgos identificados (evitar, reducir, compartir o aceptar)?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐	
B3	¿Se realiza un tratamiento diferenciado de los riesgos según su nivel de criticidad (riesgos altos, medios, bajos)?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐	
B4	¿La empresa utiliza sistemas y procedimientos de control financiero que	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐	

	permitan verificar y conciliar periódicamente las transacciones económicas?						
B5	¿Existen controles específicos sobre la calidad de los servicios prestados por la empresa?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
B6	¿La empresa ha identificado los riesgos de fraude más relevantes para sus operaciones (ej. corrupción, apropiación de activos, falsificación de informes)?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
B7	¿Se ha establecido una política de pagos que asegura que las obligaciones sean cubiertas de manera oportuna y controlada?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐

SECCIÓN C: ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las actividades establecidas mediante las políticas y procedimientos que ayudan a mitigar los riesgos.

N°	**PREGUNTA**	**ESCALA (1-5)**					**N/A**	**OBSERVACIONES**
C1	¿La empresa evalúa formalmente el	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐	

	desempeño del personal financiero y administrativo de manera periódica?						
C2	¿La empresa cuenta con mecanismos de protección y respaldo periódico de la información administrativa y financiera?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
C3	¿Hay políticas y procesos establecidos para monitorear el rendimiento y productividad del personal?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
C4	¿La empresa presenta sus estados financieros de forma periódica (al menos trimestralmente)?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
C5	¿Las transacciones financieras registradas cuentan con documentación de respaldo?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
C6	¿La empresa registra y guarda sus operaciones de forma cronológica y ordenada (libros contables, diarios, mayores)?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐

C7	¿Existe un manual de control contable basado en normativas vigentes (NICSP, Contraloría)?	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐
C8	¿Los estados financieros cumplen con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)?	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐
C9	¿Se realizan capacitaciones específicas para el personal del área financiera sobre gestión de información financiera y normativa contable?	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐
C10	¿Las funciones de autorización, registro y custodia de activos están asignadas a diferentes personas para una misma transacción?	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐
C11	¿La empresa utiliza software contable o ERP para el registro de operaciones financieras?	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐
C12	¿Existe una política de contraseñas y control de accesos a los sistemas	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐

	de información de la empresa?							

SECCIÓN D: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información y comunicación aseguran que el personal cuente con los datos necesarios para cumplir sus responsabilidades.

N°	PREGUNTA	ESCALA (1-5)					N/A	OBSERVACIONES
D1	¿Los sistemas de información garantizan transparencia en la gestión institucional?	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐	
D2	¿La información institucional es accesible oportunamente para el personal autorizado?	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐	
D3	¿La información institucional es actualizada periódicamente en los canales de comunicación oficiales (página web, intranet, etc.)?	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐	
D4	¿El sistema de información que utiliza la empresa facilita la toma de decisiones por parte de la dirección?	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐	
D5	¿La empresa realiza evaluaciones continuas (al menos anuales) del	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐	

	sistema de información y comunicación que emplea diariamente?						
D6	¿Existe un canal de comunicación formal que permita obtener información de forma oportuna para la gestión?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
D7	¿La empresa comunica periódicamente información relevante, metas y disposiciones institucionales mediante canales formales?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
D8	¿Las cuentas contables reflejan adecuadamente la totalidad de las operaciones económicas que realiza la empresa?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
D9	¿Existen mecanismos formales y confidenciales para reportar denuncias, irregularidades o incumplimientos (canal de denuncias, buzón de sugerencias, etc.)?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
D10	¿La información institucional (normativas, procedimientos, comunicados) se	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐

	actualiza periódicamente y se notifica al personal?							

SECCIÓN E: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

La supervisión y monitoreo evalúan la calidad del desempeño del control interno a lo largo del tiempo.

N°	PREGUNTA	ESCALA (1-5)					N/A	OBSERVACIONES
E1	¿La empresa realiza procesos permanentes de monitoreo y evaluación del sistema de control interno para verificar su efectividad?	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐	
E2	¿Se comunican oportunamente a la dirección las deficiencias detectadas en el control interno para que se apliquen medidas correctivas?	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐	
E3	¿La empresa realiza auditorías internas y externas de forma periódica (al menos anual) con el objetivo de mejorar la información administrativa y financiera?	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐	
E4	¿Las acciones correctivas provenientes	1☐	2☐	3☐	4☐	5☐	☐	

	de las recomendaciones de auditoría son implementadas y reciben seguimiento por parte de la dirección?						
E5	¿La empresa cuenta con indicadores (KPI) que permiten evaluar la efectividad del control interno?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
E6	¿Se realizan revisiones periódicas a los procesos administrativos y financieros para identificar oportunidades de mejora?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐
E7	¿La alta dirección (Gerencia) realiza supervisiones directas al funcionamiento del control interno?	**1**☐	**2**☐	**3**☐	**4**☐	**5**☐	☐

Anexo 3. Formato de preguntas de la entrevista para el personal

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Objetivo: Diagnosticar el control interno de la empresa La UEmprende EP en el departamento administrativo y financiero

Nombre: Años de Experiencia: Fecha:

1. **¿Cuál es su cargo y cuáles son sus principales funciones dentro de la empresa?**

2. **¿Cómo describiría la estructura organizacional y administrativa de la empresa?**

3. **¿De qué manera se comunican la misión, visión, objetivos y políticas institucionales al personal?**

4. **¿Qué mecanismos utiliza la empresa para fortalecer la ética, capacitación y compromiso del personal?**

5. **¿Cuáles considera que son los principales riesgos administrativos y financieros que enfrenta la empresa?**

6. **¿La empresa cuenta con procedimientos para identificar y controlar riesgos?**

7. **¿Qué controles existen para garantizar la confiabilidad de la información financiera?**

8. **¿Cómo se controla el acceso y manejo de la información administrativa y financiera?**

9. **¿Considera que los procedimientos administrativos y financieros son eficientes?**

10. **¿Cómo evalúa los canales de comunicación interna de la empresa?**

11. **¿La información relevante llega oportunamente al personal?**

12. **¿La empresa realiza evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de procesos y controles internos?**

13. **¿Qué acciones correctivas se implementan cuando se detectan problemas o incumplimientos?**

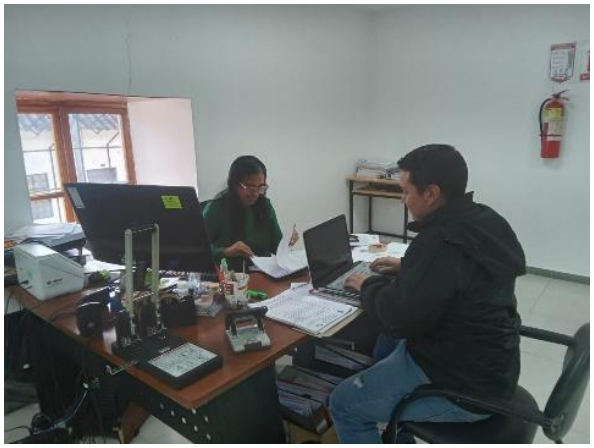
14. **¿Qué aspectos considera que deberían fortalecerse en el sistema de control interno de la empresa?**

15. **¿Qué recomendaciones propondría para mejorar la gestión administrativa y financiera?**

Anexo 4. Gerente General de la empresa

Anexo 5. Directora financiera

Anexo 6. Contadora



Anexo 7. Jefe de Tic´s