



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **CENTRO DE POSGRADOS**

**Tema:**

**MODELO DE CONTROL INTERNO PARA REDUCIR EL RIESGO FINANCIERO  
EN EMPRESAS DE SERVICIO DE AMBATO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Contabilidad y Auditoría mención Riesgos Operativos y Financieros**

**Línea de investigación:**

**DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS**

**Autora:**

Katherine Johanna Reinoso Ortiz

**Directora:**

Mg. Monica Elizabeth Arcos Pérez

**Ambato – Ecuador**

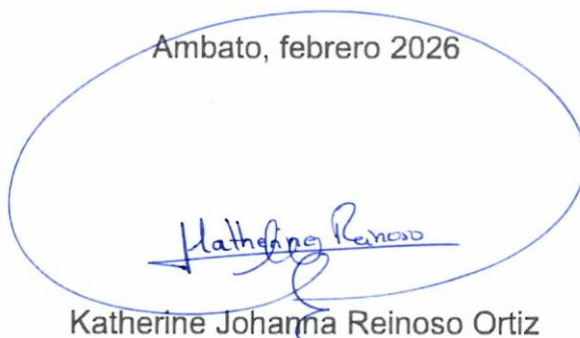
**Febrero 2026**

## DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **KATHERINE JOHANNA REINOSO ORTIZ**, con cédula de ciudadanía **1803807237**, autora del trabajo de graduación intitulado: " MODELO DE CONTROL INTERNO PARA REDUCIR EL RIESGO FINANCIERO EN EMPRESAS DE SERVICIO DE AMBATO" previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, febrero 2026



Katherine Johanna Reinoso Ortiz

CC. 1803807237

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**MODELO DE CONTROL INTERNO PARA REDUCIR EL RIESGO FINANCIERO  
EN EMPRESAS DE SERVICIO DE AMBATO**

**Línea de investigación:**

**DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS**

**Autora:**

Katherine Johanna Reinoso Ortiz

Mónica Elizabeth Arcos Pérez, Dra. Mg.

CC. 1803372307

**CALIFICADOR**

Hernán Paul Ortiz Coloma, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

**CALIFICADOR**

Linda de las Mercedes Amancha Chiluisa, Ab. Dra.

**DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS**

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

**PROSECRETARIO PUCE AMBATO**

f. 

f. 

f. 

f.   


f.   


**Ambato – Ecuador**

**Febrero 2026**

## DEDICATORIA

### Familia

Todo el esfuerzo y dedicación se ve reflejado en los logros alcanzados, este proyecto es uno más de los muchos que vendrán de la mano de Dios y de ustedes.

A mi hija Emily, gracias por ser mi compañera, apoyarme, entenderme por tu paciencia eres el principal motivo de superación.

A mis padres Nancy, José por siempre impulsarme a no rendirme, por inculcarme a ser paciente y perseverante a seguir a pesar de las adversidades, mami espero te sientas orgullosa de mí y gracias por enseñarme a ser fuerte como tú, papi gracias por tu valentía.

A mis hermanos por ser mis compañeros me siento orgullosa de tenerlos

## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios por darme la fortaleza de continuar a pesar de las adversidades que se presenta en la vida, por ser mi guía y darme la sabiduría necesaria para culminar este proceso de aprendizaje y crecimiento profesional.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato por ser parte fundamental de mi desarrollo y permitirme expandir mis capacidades conjuntamente con el cuerpo docente que ha sabido guiarme he impartir sus enseñanzas de una manera profesional siendo un apoyo constante en todo este proceso, cada enseñanza será aplicada con el mismo tenor que me impartieron.

Al Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba, a su director general Marcelo Hidalgo por brindarme el apoyo necesario tanto en información como colaboración en la elaboración de este proyecto.

## RESUMEN

El control interno constituye un sistema estructurado de normas, procesos y procedimientos diseñados para garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento normativo en las organizaciones.

El objetivo fue proponer un modelo que permitiera una adecuada implementación para mitigar los riesgos financieros, entendidos como la posibilidad de que eventos adversos afecten la estabilidad económica de la entidad, para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones.

Se explica la metodología cualitativa, mediante entrevistas semiestructuradas a funcionarios del Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba. La información misma que fue codificada en seis dimensiones del control interno, lo que permitió identificar debilidades como la falta de procedimientos documentados, errores en registros contables y deficiencias en supervisión. Los resultados permitieron estructurar un modelo de mejora con acciones específicas tales como reingeniería de procesos, actualización normativa y modernización tecnológica.

En respuesta a estos hallazgos, se propone una reestructuración de actividades administrativas con la implementación de un modelo de mejora institucional, y un programa de capacitación técnica para todo el personal, con el fin de fortalecer la cultura organizacional y un mejor desempeño de los procesos críticos. En conclusión, el modelo propuesto responde a una necesidad real; de control y prevención financiera, lo que aporta una herramienta práctica y adaptable a las características institucionales.

**Palabras clave:** riesgos financieros, cumplimiento normativo, control interno, procesos, prevención financiera.

## ABSTRACT

*Internal control constitutes a structured system of standards, processes, and procedures designed to ensure operational efficiency, the reliability of financial information, and regulatory compliance in organizations.*

*The objective was to propose a model that would allow for proper implementation to mitigate financial risks, understood as the possibility of adverse events affecting the entity's economic stability, to improve operational efficiency and strengthen decision-making.*

*The qualitative methodology is explained through semi-structured interviews with officials of the Professional Drivers' Union of the Izamba Parish. The information was coded into six dimensions of internal control, which allowed for the identification of weaknesses such as the lack of documented procedures, errors in accounting records, and deficiencies in supervision. The results allowed for the development of an improvement model with specific actions such as process reengineering, regulatory updates, and technological modernization.*

*In response to these findings, a restructuring of administrative activities is proposed with the implementation of an institutional improvement model and a technical training program for all staff, aiming to strengthen the organizational culture and improve the performance of critical processes. In conclusion, the proposed model responds to a real need for financial control and prevention, providing a practical tool adaptable to institutional characteristics.*

**Keywords:** *financial risks, regulatory compliance, internal control, processes, financial prevention.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	7
1.1. El control interno y su relevancia en las empresas .....	7
1.2. El control interno y sus características en empresas de servicio .....	11
1.3. Elementos del control interno.....	18
1.4. Teorías del control interno y su funcionamiento en el sector empresarial.....	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	47
2.1. Tipo, diseño y enfoque de investigación.....	47
2.2. Población.....	48
2.3. Instrumentos de recolección de información .....	48
2.4. Caracterización de la empresa .....	57
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.1. Propuesta de un modelo de sistema de control interno para la reducción de riesgos financieros en una empresa de servicios de la ciudad de Ambato. ....	62
3.2. Diseño de la propuesta.....	62
3.3. Ejes estructurales del modelo: .....	63
3.4. Triangulación y codificación del análisis cualitativo .....	66
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES .....	91
BIBLIOGRAFÍA .....	92
ANEXOS .....	105

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. La ISO 31000 se basa en tres componentes fundamentales .....	32
Tabla 2. Comparación entre los diferentes modelos de control.....	33
Tabla 3. Clasificación de los Riesgos Básicos .....	44
Tabla 4. Componentes de valuación en riesgos.....	46
Tabla 5. Procedimientos gestión financiera.....	51
Tabla 6. Importancia control interno .....	51
Tabla 7. Valores éticos y buenas prácticas financieras.....	52
Tabla 8. Liderazgo en el ámbito de control .....	53
Tabla 9. Identificación de riesgos financieros.....	53
Tabla 10. Estabilidad financiera .....	54
Tabla 11. Verificar uso de fondos.....	55
Tabla 12. Procedimientos financieros .....	55
Tabla 13. Decisiones financieras.....	56
Tabla 14. Seguimiento actividades financieras .....	57
Tabla 15. Triangulación de entrevistas por dimensiones y su vinculación con el control interno.....	69
Tabla 16. Codificación axial.....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Limitaciones del control interno .....	10
Figura 2. Evolución histórica del control interno .....	17
Figura 3. Procedimiento gestión financiera .....	51
Figura 4. Importancia del control interno .....	51
Figura 5. Valores éticos y buenas prácticas financieras.....	52
Figura 6. Liderazgo en el ámbito de control .....	53
Figura 7. Identificación de riesgos financieros.....	54
Figura 8. Estabilidad financiera .....	54
Figura 9. Verificar uso de fondos.....	55
Figura 10. Procedimientos financieros .....	55
Figura 11. Decisiones financieras .....	56
Figura 12. Seguimiento actividades financieras .....	57
Figura 13. Organigrama estructural.....	59
Figura 14. Mapa de procesos.....	61
Figura 15. Ejes Estratégicos.....	63
Figura 16. Análisis e valor agregado cantidades proceso1 .....	74
Figura 17. Análisis de valor agregado porcentaje proceso 1.....	74
Figura 18. Análisis de valor agregado responsable proceso 1 .....	75
Figura 19. Análisis valor agregado actividades proceso 2 .....	76
Figura 20. Análisis valor agregado porcentaje proceso 2.....	77
Figura 21. Análisis valor agregado responsable proceso 2.....	77
Figura 22. Análisis valor agregado actividades proceso 3 .....	79
Figura 23. Análisis Valor agregado porcentaje proceso 3 .....	79
Figura 24. Análisis valor agregado responsable proceso 3.....	80
Figura 25. Análisis de valor agregado actividades proceso 4.....	81
Figura 26. Análisis de valor agregado porcentaje proceso 4.....	82
Figura 27. Análisis de valor agregado responsable proceso 4 .....	82
Figura 28. Proceso de mejora 1 .....	85
Figura 29. Proceso de mejora 2 .....	86
Figura 30. Proceso de Mejora 3 .....	86
Figura 31. Proceso de mejora 4 .....	87

## INTRODUCCIÓN

En un contexto de creciente globalización y acelerado avance tecnológico, las empresas de servicios se enfrentan a un entorno altamente competitivo y exigente, donde la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación determinan su permanencia en el mercado (Guerrero-Cantos et al., 2022). La dinámica empresarial contemporánea para Bettiol et al. (2021) demanda estructuras organizacionales sólidas que integren procedimientos claros y herramientas de control capaces de responder a los retos del entorno, especialmente en el ámbito financiero. En este escenario, los sistemas de control interno emergen como mecanismos esenciales para asegurar el cumplimiento de objetivos, la transparencia de las operaciones y la mitigación de riesgos, elementos claves para garantizar la sostenibilidad de cualquier organización Vega y Marrero (2021).

A nivel internacional, diversas investigaciones como las de Flores y Viteri (2022) y Mejía, Nuñez, Villanueva, y Jaraba (2024) han demostrado que la ausencia de un control interno eficaz representa una amenaza directa a la estabilidad financiera de las empresas, especialmente en el sector servicios, donde la intangibilidad de los productos y la dependencia del capital humano hacen aún más vulnerable su estructura operativa (Cruz Tomalá & Pazmiño Enrique, 2024). Prácticas administrativas deficientes, procesos improvisados y la falta de cultura organizacional en torno al control interno son factores que incrementan el riesgo financiero, lo que provoca desequilibrios en la gestión de ingresos y egresos, irregularidades contables, y decisiones desacertadas que afectan la rentabilidad y liquidez empresarial (Encalada et al., 2020).

Dentro del contexto nacional Miranda-Cárdenas (2023) y Mora et al. (2023), manifiestan que la situación no es diferente, muchas organizaciones presentan deficiencias estructurales relacionadas con la planificación financiera, la supervisión de recursos y el monitoreo de procesos, lo que conlleva a pérdidas económicas, problemas de liquidez, mala asignación de recursos, e incluso casos de fraude interno. La falta de políticas claras, procedimientos normalizados y auditorías internas frecuentes se convierte en una debilidad que expone a estas

entidades a vulnerabilidades significativas en su gestión financiera (Flores & Viteri, 2022).

Esta situación se agrava cuando las empresas no cuentan con una cultura organizacional que valore la importancia de la ética, la transparencia y el cumplimiento normativo. En este tipo de entornos, es común observar que decisiones financieras se toman sin análisis técnico previo, la distribución de recursos se realiza sin criterios de eficiencia y la información contable no refleja la realidad económica de la organización (Álvarez et al., 2021). Todo ello limita la capacidad de respuesta ante situaciones de crisis, y dificulta la implementación de estrategias de mejora continua y sostenibilidad financiera (Cedeño-Ávila et al., 2022a).

El entorno económico actual también ha puesto en evidencia que el riesgo financiero en las empresas no solo proviene de factores externos, como la inflación, las tasas de interés o la fluctuación de la demanda, sino también de factores internos directamente relacionados con la gestión organizacional (Díaz, 2021). Procesos como la contratación de personal sin evaluación adecuada, el manejo improvisado de fondos, la ausencia de arqueos de caja, y la escasa supervisión de los procedimientos contables representan fallas estructurales que serán abordadas mediante un modelo de control interno integral, sistemático y adaptado a la realidad local.

Por consecuencia, resulta indispensable desarrollar un modelo de control interno que permita no solo identificar y prevenir riesgos financieros, sino también mejorar la toma de decisiones estratégicas, optimizar la distribución de los recursos y garantizar la confiabilidad de la información financiera (Pérez Márquez & Badajoz Ramos, 2022). Un modelo bien estructurado completa dimensiones clave como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y las actividades de supervisión, aplicadas de manera coherente y continua en las diferentes áreas de la empresa. En este contexto Castañeda (2018) menciona que; “está inmerso el concepto de riesgo y, por ende,

su gestión, con el fin de manejarlo y mitigarlo, a través del tratamiento de los escenarios identificados como potencialmente dañinos para la organización” (p.28).

La problemática se ve evidenciada en las empresas de servicios de la ciudad de Ambato misma que está relacionada principalmente con la ausencia de un sistema de control interno funcional, ajustado a sus necesidades y a las particularidades del sector.

La carencia de esta impide una adecuada gestión de los recursos, que fomenta la aparición de irregularidades y limita la capacidad de planificación y ejecución de actividades financieras, a pesar de que existen normativas y lineamientos generales sobre control interno, en la práctica estudios como el de, Manosalva et al. (2020) se evidencia las empresas no las aplican correctamente, lo cual contribuye a la ineficiencia operativa y aumenta su exposición a riesgos.

El control interno será concebido únicamente como una herramienta de fiscalización, para convertirse en un elemento estratégico que aporte valor a la organización. Su correcta implementación no solo mejora la calidad de la información financiera, sino que fortalece la confianza, reduce los niveles de incertidumbre y permite una administración basada en evidencias (Valencia-Jara & Narváez-Zurita, 2021a). En tal sentido se menciona que, contar con un modelo estructurado de control interno enfocado en la reducción del riesgo financiero es una necesidad inaplazable para las empresas de servicios, particularmente en entornos económicos como el de Ambato, donde la sostenibilidad organizacional depende en gran medida de la capacidad de adaptación y control.

Por tanto, esta investigación tiene como propósito fundamental contribuir a la gestión organizacional de una empresa de servicio que reside en la ciudad de Ambato, mediante el diseño o mejora de un modelo de control interno que permita reducir los niveles de riesgo financiero presentes en sus operaciones. Este estudio se fundamenta en el análisis crítico de las debilidades detectadas en el entorno local, con el fin de proponer una herramienta que se constituya en guía práctica para la toma de decisiones financieras responsables y sostenibles.

En esta investigación se pretende analizar la funcionalidad del control interno y administración de recursos.

Dado lo expuesto, se plantea como problema científico lo siguiente:

¿Cómo contribuir a la disminución del riesgo financiero en el Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba?

**Idea a defender:**

Con la propuesta de un modelo de control de gestión interno, se contribuye a la disminución de los riesgos financieros en el Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba.

**Objetivo general:**

Proponer el diseño o mejora de un modelo de gestión interno para el control y reducción de riesgos financieros en el Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba.

**Objetivos específicos:**

1. Fundamentar teóricamente los riesgos financieros y los procesos de control para empresas de servicio basados en la literatura de diversos autores.
2. Identificar los riesgos financieros para la mejora del control y optimización de recursos internos en el Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba.
3. Determinar los componentes de un modelo de gestión interno que facilite la toma de decisiones y reducción de riesgos financieros en el Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia.

En cuanto a la metodología adoptada para el desarrollo de esta investigación, se ha optado por un enfoque mixto con el cual permite integrar y complementar los datos cuantitativos y cualitativos a fin de obtener una visión más integral del

fenómeno investigado. Esta combinación metodológica posibilita no solo medir el impacto del control interno en la gestión de riesgos financieros, sino también comprender, desde una perspectiva contextual y experiencial, cómo se manifiesta este proceso dentro de las dinámicas organizacionales de las empresas de servicio en la ciudad de Ambato.

Desde el enfoque cualitativo, se llevará a cabo una entrevista semiestructurada dirigida a los responsables del área administrativa del Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba, una entidad representativa del sector en estudio. Esta técnica permitirá conocer percepciones, prácticas y criterios institucionales respecto al sistema de control interno y su efecto sobre la gestión financiera.

Posteriormente, se realizará una triangulación metodológica de los resultados obtenidos en ambos enfoques, la cual se llevará a cabo mediante técnicas de codificación y análisis temático con el apoyo del software Atlas.ti v23. Esta estrategia analítica garantiza la integración coherente de la información cuantitativa y cualitativa, se fortalece así la validez interna del estudio que aporta una mayor profundidad interpretativa a los hallazgos.

La estructura general de la tesis está organizada en cinco capítulos. El primero contextualiza el estudio, que presenta los fundamentos teóricos del control interno, su evolución histórica y aplicación en el ámbito empresarial, así como la formulación del problema científico, la idea a defender, el objetivo general y los objetivos específicos que orientan el proceso investigativo.

El segundo capítulo aborda el estado del arte y los antecedentes relacionados al tema, se incluye un análisis conceptual y funcional del control interno con énfasis en el sector servicios. El tercer capítulo corresponde al marco metodológico, donde se detallan la modalidad, el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos empleados, así como la población de estudio centrada en el caso del Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis, interpretación y validación de los resultados empíricos obtenidos. Finalmente, el quinto capítulo expone las conclusiones, estructuradas con base en los objetivos planteados, junto con recomendaciones dirigidas a optimizar los sistemas de control interno y mitigar los riesgos financieros identificados.

Complementariamente, la tesis incluye una sección de fuentes bibliográficas, construida a partir de literatura científica actualizada y pertinente al objeto de estudio, así como un conjunto de anexos que documentan instrumentos, gráficos y evidencias de campo que respaldan el proceso investigativo.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. El control interno y su relevancia en las empresas**

El informe COSO I define al control interno como un proceso que lleva el consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad con el objetivo de proporcionar confianza en la ejecución de objetivos donde predomine la eficacia, eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y reglamentos, convirtiéndolo en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas (Rengifo & Cortez, 2023).

La implementación del control interno en las pequeñas y medianas empresas para (Haro, Rodríguez, & Urbira, 2022) menciona que conlleva múltiples beneficios, entre los cuales destacan la mejora continua de los procesos y procedimientos internos, así como una gestión más eficiente de los recursos empresariales, competitividad y crecimiento sostenible. Asimismo, este sistema contribuye a generar conciencia entre los propietarios sobre la necesidad de diseñar, implementar y evaluar mecanismos de control adecuados que fortalezcan la gestión organizacional.

Como lo afirman Montoya-Cruz y Moreno-Cely (2021) el control interno constituye un conjunto articulado de políticas, principios, procedimientos y mecanismos de supervisión y evaluación definidos por la alta dirección o la junta directiva. Su propósito fundamental es garantizar un nivel razonable de seguridad para alcanzar objetivos organizacionales clave, tales como la eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones; la generación de información confiable y oportuna, la mitigación de riesgos, el fortalecimiento del desarrollo institucional y el cumplimiento del marco normativo vigente. Desde una perspectiva gerencial, el control interno se posiciona como una herramienta estratégica indispensable, al facilitar procesos de toma de decisiones informadas y orientadas a la sostenibilidad empresarial.

Así mismo, para Álava-Rosado et al. (2023) una de las teorías que explica el control interno proviene:

“La teoría de control interno proviene del informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations- dependiente de la comisión parlamentaria Treadway de EE. UU), que es un documento publicado en EEUU en el año 1992 y que fue producto de la necesidad surgida por los procesos de integración de la economía mundial que requería de un modelo integrador de las diferentes prácticas de control interno existente a la fecha. Fue un intento de crear un marco conceptual que permitiera la operacionalización de las herramientas del control interno” (p. 163).

El control interno trata de verificar las actividades empresariales, para Escobar et al. (2022) existen modalidades generales de control de proyectos, órganos y administración, dichas actividades se desarrollarán por una o más personas, el control estará intrínsecamente ligado a una jerarquía superior.

Por otra parte, Yanzaguano-Borrero et al. (2022) deducen que se establece 3 etapas para ejercer el mecanismo de control como:

1. Programación anual o a largo plazo.

Se refiere al proceso de planificar y establecer objetivos, actividades y recursos necesarios para el cumplimiento de metas, permite definir sus prioridades, se considera como un proceso flexible y dinámico que se ajustará a las circunstancias cambiantes del entorno lo que permite salvaguardar la integridad de la información financiera y operativa, que fomenta la cultura de cumplimiento de la normativa.

2. Fijar plazos para el desarrollo de cada actividad

Permite establecer marcos temporales claros para la ejecución de cada tarea que facilita la planificación y seguimiento, para ello hay que identificar y desglosar las actividades asignándoles fechas de inicio y fin se toma en cuenta la complejidad de cada una y los recursos que se tiene disponible, así también como los posibles riesgos que se presenten en el transcurso del desarrollo de la actividad, esto permite que exista coordinación y se trabaje en equipo, fomente la responsabilidad y se encuentren alineados al tiempo asignado lo que permite que contribuyan a la eficiencia y efectividad de cada tarea.

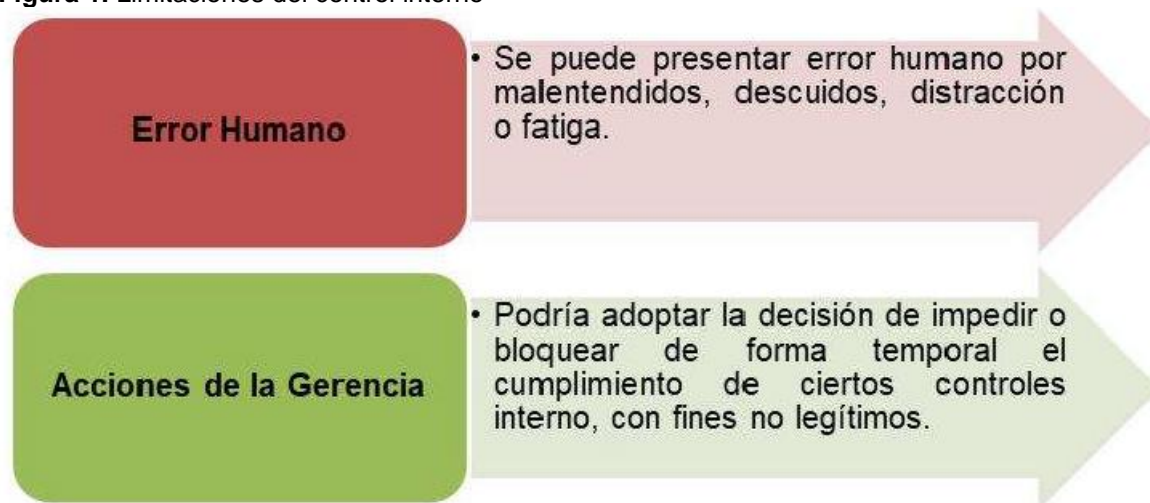
### 3. Supervisión del control

La supervisión se caracteriza por ser un indicador que evalúa los resultados, procesos, analizan la calidad y el flujo de las actividades, verifican los resultados con el fin de evaluar el logro de objetivos establecidos, se lo define también como indicador de satisfacción, refleja la percepción de los clientes o empleados respecto a los servicios o productos ofrecidos para que sea útil la supervisión, estos tienen que ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART) lo que permite que se realicen comparaciones en el tiempo y facilita la toma de decisiones, permite reducir el riesgo.

Por otra parte Vega y Marrero (2021) define al control interno como una serie de procedimientos, la mayoría de ellos relacionados con el uso de documentos preimpresos los mismos que están a cargo de cada unidad que conforma la empresa con el objetivo de asegurar la fiabilidad de la información y salvaguardar los activos de la misma. Por otro lado, aunque fundamental para la gestión organizacional, no está exento de limitaciones inherentes. Una de las más comunes es el error humano, el cual surge por malentendidos, distracciones, descuidos o incluso por fatiga, lo que afecta la correcta ejecución de los procedimientos establecidos.

Además, existe la posibilidad de que la propia gerencia adopte decisiones que limiten o bloqueen temporalmente la aplicación de ciertos controles internos, ya sea con fines estratégicos o, en el peor de los casos, con propósitos no legítimos. Estas situaciones evidencian que, pese a la solidez estructural de un sistema de control interno, su eficacia se ve comprometida por factores humanos y éticos que requieren atención constante y mecanismos de supervisión adecuados.

**Figura 1.** Limitaciones del control interno



Fuente: tomado de (Florio & Leoni, 2017)

Así también, existe tareas propias del control interno como la protección de valores e intereses de la empresa y sus accionistas, la economía que se ve reflejado en la eficiencia de los recursos, la rendición de cuentas a todas las partes interesadas y por último fomentar el clima ético, lo que permite mantener en el direccionamiento de las distintas unidades de la organización, se genera confiabilidad en los procesos financieros.

Para Pacheco Barreto (2023), el control interno es la etapa más alta del trámite administrativo, se mostraran los cambios e inconsistencias en función de las metas marcadas por el organismo administrativo, evita un gasto excesivo, se conoce como una herramienta mediante la cual las entidades evitarán cualquier tipo de impacto económico que venga derivado del incumplimiento, evasión o negligencia de obligaciones tributarias, cálculos incorrectos, métodos de pago inoportunos o incompletos así evita un impacto económico, laboral y social.

Así mismo, Alegre (2023) destaca seis visiones para ejecutar el control interno la administrativa, la contable, la financiera, la legislativa o control funcional, el control por gerencia con el objetivo de maximizar la inversión de los accionistas en un marco competitivo.

## **1.2. El control interno y sus características en empresas de servicio**

El control interno en empresas de servicios representa un componente esencial para garantizar la eficacia operativa, la transparencia financiera y la sostenibilidad institucional. A diferencia de otros sectores, las empresas de servicios presentan características particulares como la intangibilidad de sus productos, la heterogeneidad de sus procesos y la inseparabilidad entre producción y consumo, lo cual las vuelve más susceptibles a vulnerabilidades administrativas y financieras (Moran et al., 2021). En este contexto, la implementación de un sistema de control interno eficiente permite reducir riesgos asociados a fraudes, errores contables y deficiencias en la gestión, a la vez que facilita la toma de decisiones informadas y la optimización de los recursos disponibles.

Estudios empíricos han demostrado que la ausencia de mecanismos sólidos de control interno derivan en una débil rentabilidad, especialmente en empresas familiares o de estructura informal donde la gestión suele ser empírica y sin manuales organizacionales definidos (Escobar et al., 2022). Por ejemplo, en una empresa de servicios generales en Perú se identificó que un bajo nivel de control interno (62%) afectaba directamente los márgenes de rentabilidad, se evidencia la necesidad de implementar sistemas de control más estructurados para mejorar el desempeño financiero medido en indicadores como ROA, ROE y ROS.

Desde la perspectiva normativa, el control interno ha sido conceptualizado como un proceso integral aplicado por la máxima autoridad y el personal de la entidad, el cual proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales (Yanzaguano-Borrero et al., 2022). En este sentido, su estructura comprende cinco componentes fundamentales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo continuo (Ochoa, Torres, & Cecilia, 2022). Estos elementos se interrelacionan para asegurar que las actividades institucionales se ejecuten de acuerdo con las políticas establecidas y con una orientación clara hacia la eficiencia.

En el ámbito de las cooperativas y empresas de economía solidaria, el control interno ha mostrado una influencia significativa en la mejora de la calidad de los reportes financieros, así como en el desempeño de la gestión administrativa. Sharifullah et al. (2025) encontraron que un sistema de control interno robusto mejora tanto el rendimiento organizacional como la calidad de la información financiera, al incidir positivamente sobre la transparencia, la confiabilidad de los datos y el cumplimiento normativo.

Asimismo, en entornos tecnológicamente complejos, como los proyectos de sistemas de información, el control interno cumple una función clave desde la etapa inicial hasta la finalización del proyecto, asegura que se respeten los criterios de tiempo, costo y calidad. (Gui et al., 2019) demostraron que la implementación sistemática del control interno está asociada significativamente con el éxito de proyectos tecnológicos, lo que refuerza su papel como pilar estratégico en diversos sectores de servicios.

En situaciones de crisis como la pandemia de COVID-19, la falta de un adecuado sistema de control interno expuso a muchas empresas de servicios a vulnerabilidades extremas, tales como falta de liquidez, endeudamiento excesivo y desorganización interna. Moran et al. (2021) sostienen que, frente a amenazas impredecibles, la gestión de riesgos y el control interno adquieren una dimensión estratégica para la resiliencia organizacional, al permitir una respuesta más coordinada y menos improvisada.

A medida que las organizaciones de servicios enfrentan mayores exigencias en materia de eficiencia, transparencia y sostenibilidad, el control interno se convierte en un pilar estratégico que trasciende el cumplimiento normativo para convertirse en una herramienta de gobierno corporativo. Investigaciones recientes han puesto de manifiesto que la calidad del control interno no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también actúa como un mecanismo efectivo para mitigar riesgos financieros y operativos, particularmente en contextos de alta complejidad organizacional y digitalización creciente (Q. Chen & Liu, 2025).

En el contexto asiático, estudios como el de Chen & Liu (2025) evidencian que un control interno de alta calidad tiene un efecto positivo en la reducción del apalancamiento financiero, especialmente en empresas estatales. Este resultado es particularmente relevante para las empresas de servicios, muchas de ellas operan con estructuras de deuda significativas y una gestión de recursos altamente sensible. Un control interno robusto permite, en estos casos, evitar la asignación ineficiente de recursos, reducir los pasivos improductivos y fomentar estrategias financieras más sostenibles, como el fortalecimiento del capital propio y la disminución de la dependencia del financiamiento externo.

Asimismo, el estudio de Wagan & Sidra (2024) demuestra que la transformación digital tiene una relación directa con el fortalecimiento del control interno, lo cual a su vez incrementa la propensión de las empresas a asumir riesgos calculados, mejora la eficiencia en la asignación de inversiones y fortalece la estabilidad financiera. Este hallazgo resulta de gran valor para empresas de servicios que, por la naturaleza intangible de sus operaciones, requieren procesos más integrados y transparentes. La digitalización no solo optimiza la trazabilidad de la información, sino que potencia la supervisión y control sobre los ciclos financieros que genera entornos más seguros para la toma de decisiones.

Por su parte, la evaluación del control interno en procesos críticos como la tesorería, particularmente en pequeñas y medianas empresas, ha revelado vulnerabilidades significativas, se identifica al área de tesorería como susceptible a fraudes y errores, debido a la ausencia de mecanismos sistemáticos de control, deficiencias en la evaluación de riesgos y falta de políticas estandarizadas. Al aplicar el enfoque COSO, se demostró que mejorar los componentes del ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y la supervisión aumentan sustancialmente la eficacia y eficiencia del sistema financiero interno, se garantiza una gestión más transparente y segura.

A nivel latinoamericano, uno de los desafíos persistentes en las empresas de servicios radica en la informalidad operativa y la falta de institucionalización de procesos. Tal como lo plantean Yanzaguano-Borrero et al. (2022), muchas

organizaciones no cuentan con estructuras sólidas para el seguimiento y evaluación de su gestión institucional, lo cual debilita su capacidad para garantizar el cumplimiento de objetivos y la protección de los recursos públicos o privados (Yang et al., 2020). En este sentido, la aplicación de un sistema de control interno basado en normas internacionales como el COSO I se vuelve indispensable para lograr una mejora continua en la gobernanza organizacional.

### **Origen y evolución histórica de la gestión del control interno**

Antiguamente el hombre primitivo utilizaba el control preventivo en las actividades diarias de caza evita que sea atacado por animales salvajes, permite estructurar una buena toma de decisiones y logro de objetivos mediante la detección y corrección de errores; es así, como se evidencia que el control venia del seno doméstico en el cual el jefe de familia se encargaba de asignar y supervisar las tareas tanto en su entorno familiar como de sus siervos y esclavos (Pazmiño-Vargas, 2020).

En la edad media, en el año 1492 se observan los primeros vestigios de libros contables que eran utilizados para controlar las operaciones de los negocios para ello el Franciscano Fray Lucas Paccioli escribió un libro sobre contabilidad y partida doble que surgía como base para su desarrollo, dado este acontecimiento más adelante en la era de la revolución industrial surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por maquinas.

Las primeras civilizaciones de Egipto, Mesopotamia, Grecia y Roma implementaron registros para la supervisión de actividades, lo cual permite administrar de una manera adecuada los recursos, especialmente en áreas relacionadas con el comercio y las finanzas, entre los recursos que se controlaba se encuentra registros de bienes y propiedades, supervisión de flujo de recursos y cumplimiento de la ley (De la Cruz & Marrero, 2021).

Posteriormente se desarrolla escuelas filosóficas en las cuales se instruía sobre como direccionar y llevar el control de actividades, esto permitió que se genere una

diferencia entre el jefe de familia, las empresas y a quien contrataban para que impartiera su conocimiento, actividad que era remunerada generándose una corriente de pensamiento gerencial que permitió tratar temas de eficiencia en el cumplimiento de metas por parte de los subordinados y terceros (Franco - Ruiz, 2020).

En la edad media el control interno se ve enfocado en la búsqueda de seguridad en los entes públicos, para (Cardona & Valencia, 2023) el control interno surge con partida doble, su aplicación se vio evidenciada hasta finales del siglo XIX de la necesidad de enseñar el desarrollo de la contabilidad con el fin de alcanzar un elevado juicio económico individual sobre cada movimiento por lo que se aplicó sistemas adecuados para la protección de sus intereses, se dice que el control interno es una herramienta que surge de la necesidad de accionar proactivamente a los efectos que se evidencian por diversos riesgos que no han sido detectados a tiempo y vienen enfrentado distintos tipos de organizaciones sean estos privados o públicos con o sin fines de lucro.

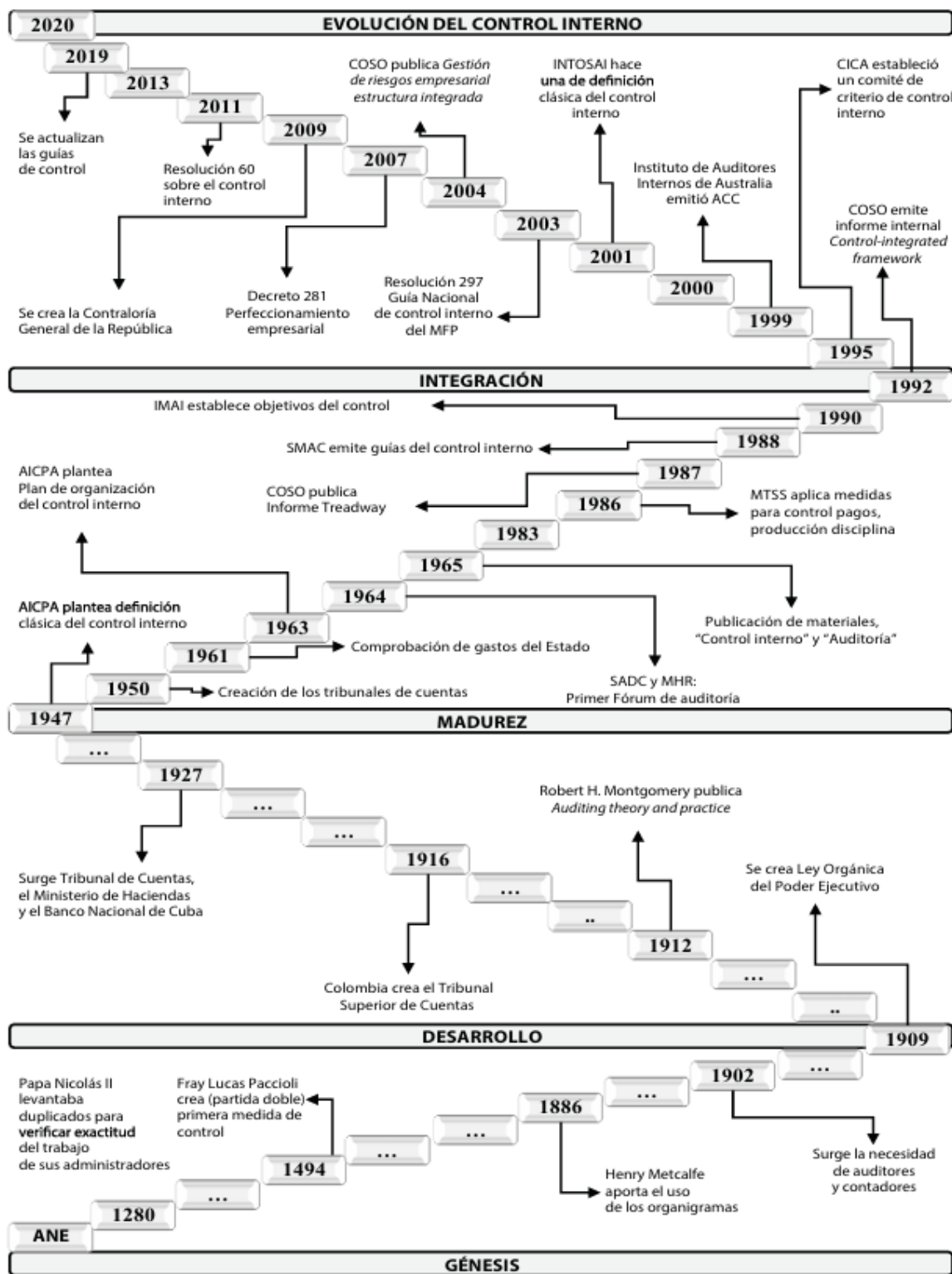
En el siglo XX con la llamada industrialización marco el nacimiento de las fábricas mecanizadas, el crecimiento de las empresas emergió modelos de control interno más formales y estructurados esto aumento la complejidad de las operaciones y la necesidad de sistemas de control más robustos para gestionar los recursos.

Para De la Cruz y Delgado (2021) el control interno ha transitado por cuatro etapas Genesis, Cambios y Desarrollo:

1. Primera etapa llamada Génesis. - etapa en la cual aparecen los primeros registros que permiten controlar las operaciones de los negocios, en 1902 al ver el incremento de las producciones aparecieron hechos como el incremento de personas y posteriormente delegación de funciones lo cual genera una necesidad de implementar contadores, esto da paso a una nueva etapa.
2. Segunda etapa llamada cambios aparece el control interno como el conjunto de medidas o procedimientos con el propósito de prevenir fraudes y evitar errores del personal.

3. Tercera etapa llamada desarrollo, en donde se amplían los objetivos del control interno para mitigar el ambiente competitivo y hostil que enfrentan las empresas para continuar hacia sus metas de rentabilidad, misión, visión, un cambio en el control interno se vio reflejado por la revelación de los informes del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas COSO - (COSO 1992) que fue implementado por varios países en su sistema organizacional.
4. Cuarta etapa llamada integración, el control interno ha evolucionado y se ha adaptado a nuevas realidades; debido a su ineficiencia inicial, se ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asuman de forma efectiva una gestión integrada.

Figura 2. Evolución histórica del control interno



Fuente: tomado de (De la Cruz & Marrero, 2021)

### **1.3. Elementos del control interno**

Para lograr un buen sistema de control interno se requiere de un modelo organizacional que sea enfocado en todas las áreas de la empresa, para lo cual (Estupiñan, 2021) identifico 4 elementos para el control interno:

- **Elemento Organizativo**
  - Dirección
  - Asignación de responsabilidades
  - Segregación de deberes
  - Coordinación
- **Elementos, sistemas y procedimientos**
  - Manuales de procedimientos
  - Sistemas
  - Formas
  - Informes
- **Elementos de personal**
  - Selección
  - Capacitación
  - Eficiencia
  - Moralidad
  - Retribución
- **Elementos de supervisión**
  - Interna
  - Externa
  - Autocontrol

### **1.4. Teorías del control interno y su funcionamiento en el sector empresarial**

El control interno, como sistema organizacional complejo, no solo se sostiene en aspectos normativos y procedimentales, sino que encuentra respaldo en diversas teorías organizacionales, conductuales y psicológicas. Entre las más influyentes se

destacan la teoría de la contingencia, la teoría del locus de control y la teoría del manejo del terror (Terror Management Theory), todas las cuales aportan elementos clave para comprender la variabilidad, efectividad y adopción del control interno en distintas organizaciones.

### **Teoría de la contingencia**

La teoría de la contingencia postula que no existe un sistema único de control interno que sea eficaz en todas las organizaciones; por el contrario, su diseño respondería a factores contextuales como el entorno externo, la estructura organizacional, la tecnología empleada y el nivel de incertidumbre. Según esta visión, para (García & López, 2020) el control es más efectivo cuando se adapta a las condiciones específicas de la empresa y su entorno. García y López proponen un modelo de control organizacional con cuatro componentes esenciales: la definición clara de objetivos, la medición del desempeño, la existencia de modelos predictivos para anticipar resultados, y la capacidad de ejecutar acciones correctivas. Esta perspectiva enfatiza que un sistema de control efectivo requiere no solo monitoreo, sino también la capacidad de aprender organizacionalmente de las desviaciones, adaptarse y mejorar continuamente.

Además, la teoría sugiere que la incertidumbre es una variable contingente crítica: a mayor incertidumbre del entorno, más dinámico y flexible será el control interno. Esto es especialmente relevante en empresas de servicios, donde la intangibilidad y variabilidad de los procesos exigen esquemas de control más personalizados y sensibles a los cambios operativos y del mercado (García & López, 2020).

### **Teoría del locus de control**

Propuesta inicialmente por (Saroyeni et al., 2024), la teoría del locus de control introduce una dimensión psicológica esencial al diseño y aplicación del control interno. Esta teoría distingue entre personas con locus interno quienes creen que los resultados de sus acciones dependen de sus propios esfuerzos y personas con locus externo que atribuyen los resultados a la suerte, el destino o fuerzas externas.

En el contexto organizacional, los individuos con locus de control interno tienden a valorar y cumplir con los sistemas de control, lo perciben como herramientas que amplifican su capacidad de acción y logro. Por el contrario, aquellos con locus externo muestran apatía o resistencia hacia los controles, al no percibir una conexión directa entre su comportamiento y los resultados obtenidos.

Estudios recientes demuestran que los individuos con locus interno también presentan menor aversión al riesgo y son más proclives a involucrarse en decisiones complejas o desafiantes, lo cual influye directamente en la efectividad de los controles administrativos, financieros y operativos. Esta relación es especialmente visible en contextos donde el juicio personal es determinante, como ocurre en empresas de servicios o instituciones financieras.

### **Teoría del manejo del terror (TMT)**

La teoría del manejo del terror (Terror Management Theory, TMT), formulada por Pyszczynski, Greenberg y Solomon (2003), sostiene que las personas, ante la conciencia de su propia mortalidad (*mortality salience*), desarrollan mecanismos psicológicos de defensa para preservar su autoestima y estabilidad emocional. En el ámbito organizacional, esta teoría ha sido aplicada para explicar cómo, en contextos de crisis o alta incertidumbre como pandemias, inestabilidad económica o desastres naturales, las organizaciones y sus miembros tienden a reforzar los controles internos como una forma simbólica y práctica de recuperar el orden, la previsibilidad y el sentido de pertenencia institucional.

El TMT también plantea que, al aumentar la saliencia de la mortalidad, las personas adoptan conductas más materialistas y de autocontrol riguroso. Esto implica que los sistemas de control interno sirvan como herramientas de regulación no solo operativa, sino también emocional, lo que facilita la cohesión cultural y la reafirmación de valores compartidos dentro de la organización. En este sentido, el control interno actúa como un estabilizador distintivo que reduce la ansiedad existencial frente al caos o la incertidumbre (Saroyeni et al., 2024).

## **Estudio de modelos de gestión de control interno para el sector financiero en empresas de servicio**

### **Modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)**

El modelo Coso según Álava-Rosado et al. (2023) se encuentra enfocado en los procesos a nivel directivo, administrativo y demás personal, permite gestionar los riesgos de una manera que no afecten potencialmente a la entidad más bien de una manera razonable y a su vez reducirlos para alcanzar el logro de los objetivos fijados.

Para ello clasifica a los objetivos organizacionales en cuatro categorías: objetivos estratégicos, objetivos operativos, objetivos coherentes con la información entregada a terceros y objetivos que se relacionan con el desempeño de la institución, este proceso se realiza de forma continua para identificar eventos potenciales, gestionar los riesgos, lo que permite a los administradores operar de manera eficaz lo que incrementa la capacidad para:

- Alinear el riesgo aceptado con las estrategias
- Mejorar las decisiones estratégicas de respuesta al riesgo
- Minimizar los eventos negativos y pérdidas operativas
- Identificar y administrar el riesgo de la entidad
- Racionalizar el uso de los recursos

Según lo expuesto (Rengifo & Cortez, 2023) se determina que, para COSO existe 5 componentes indispensables para el control interno que a largo plazo promueve la asignación de capital, mitigación del riesgo y sostenibilidad de la reputación corporativa:

## 1. El ambiente de control

Es un estado en el cual se ve reflejado el grado de conciencia que tiene el personal; como la integridad, el control, valores éticos que administran y supervisan, lo que permite conformar el ambiente de control el cual esta netamente ligado a la cultura de la organización.

Así también, la efectividad de controles depende de la fuerza del control interno que va de la mano con la responsabilidad y asociado con los objetivos, según (Cruz & Pazmiño, 2024) el ambiente de control conduce a un incremento positivo del valor de la organización, genera un ambiente competitivo y controlado en un sistema y conjuntamente con la evolución de la contabilidad va encaminado con el control y sus procedimientos.

### - La integridad y la ética

Para evaluar este tipo de factores es necesario códigos de conducta y aplicar presión para cumplir metas, generar respuestas eficientes y contundentes según las normas establecidas.

Para Cedeño-Ávila et al. (2022b) menciona que, existen diferentes principios éticos que permiten alcanzar los más altos estándares dentro del desarrollo de las actividades y en el desarrollo profesional, considerándose como un pilar importante en la mejora y éxito de la organización los cuales detalla como:

- Integridad. - permite generar confianza por lo tanto proporciona una base para confiar en el juicio y en el desarrollo de sus actividades, no realizar actividades ilegales que comprometan la integridad de la empresa y de sus colaboradores.
- Objetividad. - se demuestra al momento de evaluar y comunicar la información sobre los procesos que se desea llevar a cabo, examinar o ejecutar, esto hace referencia también a no participar en ninguna relación o actividad que perjudique a la institución.

- Confidencialidad. - no divulgar información confidencial sin autorización previa debido a que genera altercados y crea riesgos para la empresa.
- Competencia. -aplicar los conocimientos, habilidades y experiencia para desarrollar las actividades de una manera eficiente, mejorar continuamente sus conocimientos y habilidades en bien de la empresa y su perfil profesional, el ambiente profesional implica procesos de definición de puestos de trabajo y actividades, de selección del personal, de formación, de evaluación y de promoción, a las personas se les orientaría a ser capaces y que realicen labores correspondientes a cada puesto de trabajo.

## **2. Evaluación del riesgo**

Las entidades cual sea su tamaño se enfrentan a diversos riesgos internos y externos, su evaluación constituye identificar el análisis de dichos riesgos para lograr concretar los objetivos, la evaluación del riesgo será continuo y básico para la organización, orientado para el futuro que permite tomar medidas anticipadas, en este componente incluye los factores estimación de probabilidad e impacto, evaluación del riesgo y riesgo originado por cambios (Cabera, Toro, & Jaramillo, 2020)

Se menciona que la evaluación del riesgo es una responsabilidad necesaria en todos los niveles involucrados para el establecimiento de objetivos, permite autoevaluar eventos potenciales de manera interna y externa para ser identificados entre riesgo y oportunidades.

- Respuesta al riesgo

La dirección es la encargada de seleccionar las posibles respuestas para evitar, aceptar, reducir o compartir riesgos, permite generar actividades para alinearlos con el riesgo aceptado, existen múltiples respuestas entre ellas está reducirlo, evitarlo, compartirlo y aceptarlo, establece objetivos generales y específicos, analiza los riesgos de que tales objetivos no se cumplan o afecten su capacidad para salvaguardar los bienes y recursos, mantener la ventaja competitiva, construir

y conservar su imagen, incrementar y mantener su solidez financiera y mantener su crecimiento (Calvin, 2024).

### **3. Actividades del ambiente de control**

Se define como acciones, políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la dirección se lleven a cabo para mitigar riesgos y alcanzar los objetivos de la organización para (Samuel, 2005) Menciona que las actividades de control incluyen:

- Aprobación y autorizaciones. - verifica que solo las acciones validas, adecuadas y autorizadas se lleven a cabo, estará claro quién tiene la autoridad para aprobar, se conservaría la documentación de las aprobaciones como evidencia, estarán basadas en políticas formales y aprobadas lo que sirve para seguir un lineamiento se previene fraudes, errores o decisiones incorrectas.
- Verificaciones. – revisiones, comprobaciones o validaciones independientes de procesos, datos, transacciones conciliaciones u auditorías internas que aseguran la exactitud de las operaciones, de acuerdo a las políticas establecidas, se recomienda que otra persona diferente a la que realizado la actividad revise para detectar irregularidades, este tipo de verificaciones se realiza de manera periódica o continua, depende del riesgo que implique el proceso, así también los resultados de las verificaciones serán archivados y si hay errores corregirse rápidamente.
- Conciliaciones. - comprar diferentes conjuntos de datos los cuales incluye registros contables en relación a los detalles emitidos por el banco y resolver diferencias de ser el caso.
- Revisiones del desempeño operativo. - evaluar resultados operativos y financieros con relación a metas, presupuestos y pronósticos.
- Segregación de funciones o separación de responsabilidades. – dividir responsabilidades entre las diferentes personas, áreas para reducir el riesgo de errores o fraudes.

- Controles físicos. - asegurar activos y registros como controles de acceso, inventarios físicos, protección de archivo.
- Controles de tecnología de la información. - gestión adecuada del sistema de tecnología de la información entre los cuales serían, controles de acceso al sistema, respaldos de información y administración de cambios.

#### 4. Información y comunicación

Se refiere a identificar y utilizar datos relevantes y de calidad que permitan a la organización llevar a cabo sus responsabilidades, mientras que la comunicación es el proceso de transmitir información oportuna y claramente a las personas adecuadas, tanto dentro como fuera de la organización, existen puntos claves para que exista una excelente información y comunicación:

- **Información relevante de calidad.** - será precisa, clara y completa
- **Comunicación interna afectiva.** – la información irá arriba, abajo y entre áreas.
- **Comunicación externa adecuada.** – compartir información relevante con proveedores, auditores, reguladores, clientes de forma transparente y oportuna.
- **Sistemas de información adecuados.** - uso de tecnologías y plataformas que faciliten el acceso, procesamiento y reporte de datos confiables.
- **Canales abiertos para la retroalimentación.** – los empleados tendrán vías para informar sobre riesgos, problemas de control o fraudes.

#### 5. Monitoreo

Supervisar y evaluar de forma continua que los controles internos funcionen correctamente a lo largo del tiempo, es un proceso continuo o periódico para asegurarse de que los controles internos sean eficaces, busca detectar fallos o deficiencias en el sistema de control interno y corregirlos a tiempo, evaluaciones continuas día a día así también como auditorías internas programadas, para ello hay elementos claves para monitorear:

- Supervisión continua
- Evaluaciones independientes
- Comunicación de deficiencias
- Actualización de controles

Para que exista un adecuado control (Catagua, Pinargote, & Mendoza, 2023) menciona que es importante tomar en cuenta la aplicación de numerosas normas y reglamentaciones, estas serán de carácter impositivo, laborales, ecológicas, contables, bancarias, societarias o bursátiles que provienen de organismos nacionales, provinciales y municipales los cuales obligan a las organizaciones a mantenerse alerta a los riesgos, también se suma la necesidad de constatar el cumplimiento de normativas internas y su ejecución en las diversas áreas o sectores conjuntamente las políticas de la empresa.

En el mundo empresarial la evolución de las organizaciones es impulsada a través de avances tecnológicos, la globalización de los mercados y diversos factores conllevan a un incremento de del volumen de operaciones dispersión de activos, multiplicidad de niveles jerárquicos, delegación de funciones, lo que hace que la gestión empresarial se oriente a establecer planes de organización y un conjunto de métodos y procedimientos para asegurar la integralidad de la información, la eficiencia operativa y el cumplimiento de regulaciones aplicables.

Según (Cruz & Pazmiño, 2024) mencionan que, el sistema de control interno se ha convertido en un aspecto muy importante para las organizaciones que pretenden ser competitivas y quieren mantenerse en el mercado, es importante establecer sistemas que garanticen los procesos y que cumplan con parámetros básicos, esta implementación no solo contribuye al equipo de trabajo para que alcance los objetivos propuestos sino más bien permite distinguir entre los posibles problemas y los problemas presentes actualmente, anteriormente el control tradicional solo estaba enfocado en corregir problemas ahora es necesario aplicar un control preventivo que permita identificar antes que el problema se dé, lo que genera menos inversión de recursos humanos y económicos.

## **Modelo de las tres líneas de defensa**

Según el The institute of internal auditors (2020) menciona que el modelo de tres líneas de defensa es un marco estructural que se utiliza ampliamente para la gestión del riesgo y el control interno en diversas organizaciones, incluidas las empresas de servicio, este modelo define claramente las responsabilidades y los roles dentro de la estructura organizacional para garantizar que los riesgos sean gestionados eficazmente, al mismo tiempo que se promueve la transparencia y la rendición de cuentas.

Este modelo fue propuesto por el Institute Of Internal Auditors (IIA) y se ha convertido en uno de los enfoques más utilizados en la gestión de riesgos y el control interno, especialmente en organizaciones complejas como las del sector financiero de servicios y grandes corporaciones.

El modelo se organiza en tres líneas claras que corresponde a diferentes funciones y responsabilidades dentro de la organización.

### **Primera línea: gestión operativa (líneas de defensa del personal de la organización)**

Su función principal es la defensa a la gestión operativa en la cual están inmersas todas las actividades diarias que realiza el personal para cumplir con los objetivos estratégicos, incluye la responsabilidad de los procesos, los gerentes operativos y todos aquellos empleados involucrados en la ejecución directa de las actividades y en la gestión del riesgo en sus operaciones diarias, para ello tiene que cumplir con ciertas responsabilidades como:

- Identificación y gestión de riesgos dentro de las actividades operacionales.
- Control de procesos implementación de controles internos para mitigar los riesgos.
- Garantías de cumplimiento con las políticas internas y las normativas externas.

- Monitoreo continuo de los riesgos operacionales para asegurar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

### **Segunda línea: funciones de gestión de riesgos y cumplimiento**

Incluye aquellas funciones de gestión de riesgos y cumplimiento normativo que apoyan a la primera línea, asegura que la organización cumpla con los estándares, regulares y políticas internas, esta línea no gestiona directamente las operaciones diarias, sino que proporciona herramientas, políticas y supervisión para que la primera línea gestione el riesgo de manera efectiva, entre sus responsabilidades se encuentra:

- Desarrollo de políticas y procedimientos
- Monitoreo y revisión de riesgos operativos y financieros
- Asegurarse de que se cumpla con la normativa interna y externa
- Asesoría y apoyo a las primeras líneas en la implementación de medidas preventivas y correctivas.

### **Tercera línea: auditoría interna (independiente)**

Su principal función es actuar de manera independiente de las dos primeras líneas, evalúa de manera objetiva e independiente de los controles internos, procesos y gestión del riesgo, asegurándose de que todo el sistema de control interno funcione correctamente, entre sus responsabilidades se encuentran:

- Evaluación independiente del sistema de control interno y gestión de riesgos.
- Revisión de eficiencia de las acciones tomadas por las primeras y segundas líneas de defensa.
- Informe a la alta dirección sobre las debilidades, hallazgos y recomendaciones de mejora
- Asegura la imparcialidad y objetividad en la evaluación de los riesgos y controles.

El modelo de las tres líneas de defensa tiene múltiples beneficios para Robles (2021) menciona que cada línea tiene responsabilidades bien definida, lo que ayuda a evitar duplicaciones de esfuerzos y mejora la eficiencia, mejora el control interno, garantiza que el riesgo se gestione en todos los niveles, se refuerza la protección frente a eventos adversos, mejora la comunicación y colaboración, las tres líneas colaboran y se comunican entre sí, lo que facilita la detección temprana de riesgos y la implementación de medidas correctivas permite que existe mayor transparencia al tener una auditoría independiente interna se asegura que se identifiquen posibles deficiencias sin sesgos.

De otra manera, Ayala (2024) deduce que, para que el modelo de tres líneas de defensa funcione eficazmente en las empresas de servicio se establecerá una estructura basada en aspectos como:

- Establecer una cultura organizacional centrada en la gestión de riesgos asegurándose que todos los empleados comprendan la importancia de la gestión de riesgos.
- Definir roles y responsabilidades claras, cada línea de defensa tendrá responsabilidades bien delineadas y entenderá su papel en la cadena de control.
- Capacitar y actualizarse constantemente de manera regular a sus empleados en temas de gestión de riesgos y control interno.
- Fomentar la comunicación interdepartamental, la colaboración entre las tres líneas será fluida, especialmente cuando se identifican riesgos nuevos o emergentes

### **Modelo MECI**

Es un modelo de gestión adoptado en Colombia desde el año 2005 y su primera actualización se dio en el año 2014 su función es ayudar a las entidades públicas a desarrollar sistemas de control interno que garantice el cumplimiento de sus objetivos, la gestión adecuada de los recursos y la prevención de riesgos garantiza

eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública (Linares, 2023).

Su principal objetivo es establecer un sistema efectivo de control interno, fortalece la cultura de la organización basada en el autocontrol y la autorregulación, mejora la gestión de riesgos y fortalece la transparencia y la rendición de cuentas.

### **Componentes del MECI**

La estructura de MECI según (Linares, 2023) se basa en dos subsistemas:

#### **A. Subsistema del control estratégico**

- Planeación Institucional
- Administración de riesgo
- Gestión de talento humano

#### **B. Subsistema de control de evaluación**

- Autoevaluación institucional
- Evaluación independiente
- Planes de mejoramiento

### **Elementos del control**

- Ambiente de control basado en la ética, competencias y estructura organizacional
- Dirección estratégica enfocado en la misión, visión y planes estratégicos
- Gestión de riesgo identificado en análisis, valoración, tratamiento y monitoreo de riesgos
- Actividades de control que tiene como bases sus políticas, procedimientos y controles operativos
- Información y comunicación flujo de información interna y externa
- Seguimiento a la evaluación continua del sistema de control interno

## ISO 9001

Es una normativa internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad, fue desarrollada por la Organización Internacional (ISO), su objetivo es garantizar que las organizaciones satisfagan las necesidades de sus clientes y otras partes interesadas, cumple con requisitos legales y reglamentarios aplicables, esta normativa aplica para cualquier organización, independiente de su tamaño y sector, la primera versión de la ISO9001 fue publicada en el año de 1987, posteriormente se realizó una revisión para incluir acciones preventivas en el año 1994 y para el año 2000 se realizó una revisión basada en procesos y mejora continua (Garotiza & Romero, 2021).

La versión acota Vélez y Anchundia (2022) más actual de la ISO 9001:2015 fue en el año 2015, propone un enfoque en gestión de riesgos, liderazgo, contexto de la organización y pensamiento basado en riesgos para la ISO 9001:2015 se basa en 7 principios fundamentales:

1. **Enfoque al cliente.** – su satisfacción es primordial
2. **Liderazgo.** - compromiso y participación activa de alta dirección
3. **Compromiso de las personas.** - involucra y desarrolla el talento humano
4. **Enfoque basado en procesos.** - gestiona actividades como procesos interrelacionados
5. **Mejora continua.** - persigue siempre un mejor desempeño
6. **Toma de decisiones basada en evidencias.** – basarse en datos objetivos
7. **Gestión de las relaciones.** - las relaciones eficazmente con proveedores, aliados y otras partes interesadas son importantes para el direccionamiento de la empresa.

Para obtener un sistema de gestión de calidad ISO 9001 es necesario tener ciertos requisitos claves como documentación física o digital de registros y procedimientos, evaluación de riesgos en procesos, auditorías internas periódicas, análisis de resultados y toma de decisiones y por último una mejora continua en la cual se ve

reflejado los cambios para aumentar la satisfacción del cliente (EALDE- Business, 2023).

La ISO9001 otorga múltiples beneficios, mejora la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, reduce los errores y costos de la no calidad, fortalece la imagen y reputación de la organización, mejora la gestión de riesgos, se basa en el cumplimiento de requisitos legales y regulatorios y facilita el acceso a nuevos mercados especialmente internacionales (EALDE- Business, 2023)

## ISO 31000

Para (GlobalSuite, 2023) las ISO 31000 es una norma internacional publicada por la organización internaciones de normalización ISO que proporciona principios y directrices para la gestión del riesgo en cualquier tipo de organización ya sea pública o privada con o sin fines de lucro, su objetivo es establecer un enfoque estructurado, coherente e integral para identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar el riesgo, su objetivo no es eliminar todos los riesgos, sino más bien tomar decisiones más informadas para proteger y crear valor.

### Estructura de la Norma ISO 31000

**Tabla 1.** La ISO 31000 se basa en tres componentes fundamentales

<b>COMPONENTES</b>		
<b>PRINCIPIOS</b>	<b>MARCO DE TRABAJO</b>	<b>PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO</b>
Integrada	Integración de la organización	Comunicación y consulta
Estructurada y completa	Diseño del marco	Establecimiento del contexto
Personalizada	Implementación	Identificación del riesgo
Inclusiva	Evaluación del marco	Análisis del riesgo
Dinámica	Mejora continua	Evaluación del riesgo
Basada en la mejor información disponible		Tratamiento del riesgo
Humana y culturalmente consciente		Monitoreo y revisión
Mejorable continuamente		Registro e informes

Fuente: elaboración propia

Cada una de las etapas busca entender el riesgo, su probabilidad, impacto y que hacer para mitigarlo, transferirlo o aceptarlo.

La aplicación del ISO 31000 es importante en las empresas de servicio estos son intangibles y muchas veces dependen de personas, procesos y tecnologías esto crea riesgos únicos como:

- Mala atención
- Errores operativos
- Riesgos reputacionales
- Ciberseguridad y protección de datos
- Incumplimientos normativos

Existe muchas ventajas de aplicar la ISO 31000 entre ellas se encuentra; mejora la toma de decisiones, aumenta la confianza de clientes y partes interesadas, reduce pérdidas financieras por incidentes, fortalece la cultura de prevención, mejora el cumplimiento legal y regulatorio, aumenta la resiliencia organizacional (Proaño, Gomez, Valle, Nuñez, & Merino, 2024) .

Para implementar la ISO 31000 se recomienda realizar un diagnóstico inicial de riesgos, capacitación al personal, mapeo de procesos clave, identificación y categorización de riesgos, desarrollo de políticas de tratamiento, establecer indicadores de riesgo y por último monitoreo y mejora continua.

**Tabla 2.** Comparación entre los diferentes modelos de control

<b>MODELO</b>	<b>ENFOQUE</b>	<b>APLICACIÓN ISO 31000</b>
COSO	Control interno integral	Mayor enfoque en riesgos estratégicos y operativos
ISO 9001	Calidad	ISO31000 en transversal a todas las áreas, no solo calidad
MECI	Gestión pública	ISO 31000 es más global y flexible

Fuente: elaboración propia

## **Normas Internacionales de Auditoría**

Son estándares globales que establecen requisitos y lineamientos que seguirán los auditores al planificar, ejecutar y documentar auditorías financieras, está diseñado para mejorar la calidad y uniformidad de los informes de auditoría de todo el mundo, las Normas Internacionales Auditoría (NIA) son desarrolladas por la IAASB (International Auditing and Assurance), su principal objetivo es aumentar la credibilidad y confianza de los estados financieros auditados, mejorar la calidad de la auditoría mediante una guía clara y detallada que promueve la armonización de los estándares de auditoría permite proteger a los usuarios de la información financiera de los entes reguladores (Bakoben et al., 2020).

### **Las NIA y el control interno**

Las Normas Internacionales de Auditoría evalúa el control interno de la empresa como parte fundamental del proceso de auditoría, las normas principales que están ligadas al control interno son:

**NIA 315.-** Identifica y evalúa el riesgo de error material mediante el entendimiento de la entidad en su entorno, el auditor obtendrá un entendimiento dentro de los procesos internos que sean relevantes para la auditoría.

**NIA 330.-** Respuesta del auditor a los riesgos valorados, se basa en el control interno, el auditor diseña pruebas de control y procedimientos sustantivos.

**NIA 265.-** Comunicación de deficiencias en el control interno al gerente de la entidad, el auditor informará las debilidades importantes del control interno destacadas.

### **Tipos de control para auditoría**

La auditoría se enfoca en aquellos que son:

- **Relevantes.** - para los estados financieros.
- **Importantes.** - previene o detecta errores o fraudes materiales, cabe mencionar que el auditor no es responsable de identificar todas las deficiencias en el control interno, ni diseñar un sistema perfecto para la empresa, su objetivo está relacionado con la opinión sobre los estados financieros.

## **El riesgo financiero en las empresas**

El riesgo financiero constituye una de las principales amenazas para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas, compromete su capacidad para cumplir con obligaciones económicas, responde a eventos imprevistos y mantienen la estabilidad operativa en contextos de incertidumbre (Uvenny et al., 2020). Este tipo de riesgo se manifiesta en múltiples formas incluye el riesgo de crédito, de liquidez, de mercado y operativo con impacto financiero y su gestión se ha convertido en una prioridad estratégica, especialmente en entornos altamente volátiles y globalizados (Cagua, 2022).

En particular, la adopción de modelos como la Gestión Integral de Riesgos Empresariales (ERM, por sus siglas en inglés) ha permitido a las organizaciones vincular la evaluación de riesgos a la formulación de objetivos estratégicos, lo que supera así una visión meramente normativa para integrar la gestión del riesgo como una práctica transversal que permea todos los niveles de decisión y control (Aguilar & Cruz, 2023).

La creciente complejidad del entorno financiero ha impulsado la necesidad de desarrollar modelos de medición más sofisticados que integren la incertidumbre sistémica y la volatilidad macroeconómica. En este sentido, investigaciones recientes como las de (Juliussen et al. (2023) y Pearl (2019) han propuesto el uso de técnicas de *machine learning* para anticipar crisis financieras sistémicas y evaluar la probabilidad de colapsos económicos mediante indicadores macroeconómicos y financieros seleccionados objetivamente.

El estudio de Wang & Zhou (2024), por ejemplo, demuestra que un enfoque estructurado, basado en la descomposición de variables y la inferencia estadística no paramétrica, mejora sustancialmente la predicción de riesgos, al capturar efectos no lineales y umbrales críticos en la evolución del sistema financiero. Estos enfoques superan las limitaciones de los modelos tradicionales al ofrecer una mayor capacidad explicativa y predictiva, crucial para que los responsables de políticas económicas tomen decisiones fundamentadas frente a escenarios de estrés o colapso.

No obstante, el riesgo financiero no se limita a variables estructurales o de mercado. Uno de los factores más sensibles es el riesgo derivado de prácticas fraudulentas, especialmente en la manipulación de información contable y financiera. Según el análisis de Yousefi et al. (2024), la calidad de la auditoría desempeña un papel determinante en la reducción del fraude financiero en los estados contables.

La duración del vínculo con el auditor, los honorarios y el tipo de firma auditora (como las Big-5) influyen significativamente en la capacidad para detectar irregularidades. Una auditoría débil, motivada por intereses económicos o limitada por falta de conocimiento del entorno operativo de la empresa, incrementa exponencialmente la exposición al riesgo de fraude, lo que comprometerá la reputación corporativa como la confianza de los inversores y acreedores.

Por otro lado, la implementación de modelos de gestión del riesgo financiero exige un equilibrio entre el cumplimiento normativo y la construcción de una cultura organizacional basada en la ética, la integridad y la responsabilidad corporativa. Desde un enfoque más normativo y filosófico, (Mejia, Nuñez, Villanueva, & Jaraba, 2024) propone que un modelo eficaz de gobernanza corporativa integra enfoques basados tanto en reglas como en principios, reconoce que los riesgos financieros también surgen de debilidades estructurales en la cultura ética de las organizaciones.

De este modo, un enfoque basado exclusivamente en normas genera un exceso de burocracia y una cultura de dependencia legal, mientras que un sistema

puramente ético sin mecanismos de supervisión estructurados carece de efectividad. La clave está en desarrollar un enfoque híbrido que articule estándares éticos, mecanismos de control interno robustos y evaluación continua de riesgos, promueve así un "ADN organizacional ético" que funcione como escudo contra prácticas financieras perjudiciales o negligentes (Marchesano & Scavone, 2020).

Además, la dinámica organizacional del riesgo financiero implica también una reinterpretación de los roles institucionales. En este sentido, Arena et al. (2010) destacan cómo la gestión del riesgo, a través de estructuras como el Chief Risk Officer (CRO), se ha institucionalizado dentro de las empresas, amplía su alcance más allá del control técnico hacia una herramienta de gobernanza estratégica. La articulación entre racionalidades del riesgo, expertos en incertidumbre y tecnologías de gestión permite transformar el riesgo en una variable gobernable, dota a las organizaciones de mayor capacidad de respuesta frente a eventos disruptivos. Sin embargo, advierten también que el éxito de estos sistemas depende de su grado de integración con las prácticas cotidianas de decisión, y no simplemente de su existencia formal (Valencia-Jara & Narváez-Zurita, 2021b).

La gestión del riesgo financiero en las organizaciones modernas ha evolucionado desde enfoques fragmentados hacia modelos integrales como el Enterprise Risk Management (ERM), que promueve una visión holística del riesgo a nivel organizacional. Según Chen et al. (2024), los programas ERM de alta calidad integran la gestión de riesgos con la formulación estratégica, que coordina el comportamiento gerencial con el análisis tradicional de datos (p. 1183).

Este enfoque contribuye no solo a mitigar los impactos de eventos financieros adversos, sino también a mejorar el rendimiento operativo y la valoración en el mercado, al reducir la incertidumbre percibida por los inversores y optimizar la asignación de recursos. Sin embargo, los beneficios de estos programas se ven condicionados por factores como la complejidad organizacional, la disponibilidad de recursos tecnológicos y la calidad del gobierno corporativo, lo que implica que las empresas con mayor exposición financiera no siempre logran implementar ERM de manera efectiva Chang (2024).

El vínculo entre la gestión de riesgos y la información financiera ha cobrado relevancia crítica, particularmente tras la crisis financiera global. (Estupiñan, 2021) evidencian que la existencia de sistemas ERM robustos mejora la calidad de los informes financieros al fortalecer la identificación de riesgos que afectan valoraciones, estimaciones y revelaciones contables. Además, su estudio revela una tensión conceptual entre las teorías de agencia centrada en el monitoreo, control y la teoría de la dependencia de recursos orientada a la formulación estratégica, se considera la primera, la más relevante en la práctica. Esta orientación restrictiva limita el potencial del ERM para anticipar riesgos estratégicos y aprovechar oportunidades emergentes, permite restringir su impacto a una función fundamentalmente reactiva y de cumplimiento.

Por otro lado, el riesgo financiero también se ve moldeado por factores externos como los cambios regulatorios y fiscales. El estudio de Dunne et al. (2023) expone cómo eventos catastróficos como la pandemia de COVID-19 obligaron a las empresas a redefinir su tolerancia al riesgo y adaptar sus decisiones operativas a nuevos marcos regulatorios. A través del análisis de una empresa minorista antes y durante la pandemia, se demuestra cómo la implementación de estrategias de mitigación que en la que incluye el aprovechamiento de políticas fiscales emergentes y programas de alivio financiero fue clave para preservar la sostenibilidad operativa. Este caso la planificación del riesgo no se limitará a análisis cuantitativos estáticos, sino que incorporará dimensiones estratégicas, normativas y adaptativas para enfrentar entornos altamente disruptivos.

En el ámbito del sector público, Goubier et al. (2024) evidencian que la gestión del riesgo financiero también enfrenta desafíos relacionados con la fragmentación normativa, la dependencia histórica de enfoques contables tradicionales y la resistencia institucional al cambio. A pesar del impulso por parte de organismos internacionales como INTOSAI y COSO, muchos gobiernos europeos adoptan marcos de gestión de riesgos de manera desigual, prioriza la percepción del riesgo como amenaza en lugar de oportunidad. Este sesgo limita la capacidad de los sistemas públicos para integrar el riesgo financiero dentro de un enfoque más amplio de gestión estratégica y de generación de valor público, lo cual también es

extrapolable a entornos corporativos donde prima una lógica burocrática o de cumplimiento formalista.

Finalmente, Flemig et al. (2016) aportan una dimensión crítica al considerar que, en sectores como el público, el riesgo financiero está intrínsecamente vinculado con la innovación. Señalan que el miedo al fracaso y la exigencia de rendición de cuentas inhiben la experimentación, lo cual genera una cultura de aversión al riesgo que paraliza la adopción de soluciones transformadoras.

Este fenómeno no es exclusivo del sector público; en las empresas privadas, estructuras demasiado rígidas conducen a una gestión conservadora del riesgo financiero que sacrifica oportunidades de crecimiento o innovación estratégica. Para contrarrestar esta tendencia, se propone un enfoque de gobernanza del riesgo que diferencie entre tipos de riesgos y promueva un equilibrio entre control, flexibilidad y aprendizaje organizacional.

### **El riesgo financiero en empresas de servicio**

El riesgo financiero en las empresas de servicio presenta una configuración distintiva debido a la naturaleza intangible de sus productos, la alta dependencia del capital humano y la dificultad para establecer mecanismos estandarizados de control financiero. A diferencia de las empresas manufactureras, donde el control de inventarios, activos físicos y costos fijos permite una estructura más predecible de riesgos, las empresas de servicios operan en entornos dinámicos donde la volatilidad de ingresos y la dificultad para cuantificar el valor generado aumentan la exposición al riesgo.

Diversos estudios han demostrado que la implementación de sistemas de gestión de riesgos, como el (ERM), tiene efectos positivos sobre el desempeño financiero y organizacional, especialmente cuando estos sistemas se encuentran plenamente integrados en la gobernanza corporativa. Florio & Leoni (2017) evidencian que las empresas que implementan un sistema de ERM sofisticado medido por la existencia de un Chief Risk Officer, un comité de riesgos y una alta frecuencia de

evaluación presentan una mayor rentabilidad sobre activos (ROA) y una mejor valoración de mercado. Esto es particularmente relevante en el sector servicios, donde la estructura de activos intangibles y la prestación continua de servicios demandan un control más preciso del flujo financiero y de la calidad operativa para mantener la competitividad.

Florio & Leoni (2017) mencionan que:

“La literatura internacional sobre gestión del riesgo empresarial (ERM) sostiene que las organizaciones mejoran sus resultados y adopta un enfoque holístico de la gestión de riesgos (GR). Se considera que la introducción y el desarrollo de sistemas de ERM reducir los costes directos e indirectos de las dificultades financieras y la variabilidad de los beneficios, así como las sorpresas negativas en los mercados financieros. Además, mejora los procesos de toma de decisiones para seleccionar las mejores oportunidades de inversión. En consecuencia, ERM favorece el aumento del valor de la empresa” (p. 56).

En esa línea, Nguyen et al. (2023) sostienen que el control interno, como componente esencial del sistema de riesgos, incide directamente en el desempeño financiero y no financiero de empresas no financieras en mercados emergentes. Su investigación evidencia que elementos como el ambiente de control, la evaluación de riesgos y las actividades de supervisión mejoran significativamente los indicadores de retorno (ROA, ROE, ROI), así como la productividad laboral, el cumplimiento normativo y la satisfacción del cliente. En el caso de las empresas de servicio, donde el cumplimiento de estándares de calidad y atención al cliente es crítico, la debilidad del control interno compromete tanto la eficiencia operativa como la percepción externa del valor de la firma.

Desde un enfoque más conceptual, Barrett (2022) menciona que, en contextos públicos y servicios regulados, el riesgo financiero no debe concebirse únicamente como amenaza, sino también como catalizador de mejora en la gestión por resultados.

Adoptar una visión estratégica del riesgo en lugar de centrarse exclusivamente en evitar desviaciones permite transformar la toma de decisiones en un proceso más orientado a la eficiencia, la innovación y la transparencia. Esta perspectiva cobra especial relevancia en organizaciones de servicio donde los recursos públicos o privados deben gestionarse con criterios de rendición de cuentas y orientación a resultados, y donde el temor a asumir riesgos limita el logro de impactos sustantivos.

En esa línea, Flemig et al. (2016) proponen un marco alternativo para reconceptualizar el riesgo en el sector de servicios públicos lo que diferencia entre tipos de riesgo y abordajes de gestión (tecnocrático, político y de gobernanza). Su estudio destaca que la aversión excesiva al riesgo, común en las empresas de servicio tradicionales, inhibe la capacidad de innovación organizacional y fomenta respuestas incrementales en lugar de transformadoras.

En base a esto, las empresas cada año optarían por la innovación, para ello Flemig et al. (2016) menciona que:

“A pesar de ello, incluso los comentaristas que reconocen la relación entre riesgo e innovación en los servicios públicos tienen poco que decir sobre cómo equilibrar riesgo e innovación. Nesta, por ejemplo, dedicó una sola línea a la cuestión del riesgo en la innovación de los servicios públicos en una publicación reciente, se reconoce que es, de hecho, importante" (p. 425).

En sectores como la educación, la salud o la cultura, esta dinámica se traduce en oportunidades perdidas de mejorar la calidad del servicio, rediseñar modelos operativos o reconfigurar la propuesta de valor. Así, un enfoque maduro de gestión del riesgo financiero permite asumir riesgos calculados que favorezcan la evolución organizacional y la generación de valor social y económico a largo plazo.

## Fundamentos teóricos del riesgo financiero

El riesgo financiero constituye una categoría clave en la gestión empresarial contemporánea, abordada desde diversas escuelas teóricas que convergen en identificarlo como la probabilidad de que un evento económico genere consecuencias negativas para la estabilidad financiera de una organización. Sin embargo, el tratamiento teórico del riesgo ha evolucionado de forma significativa, desde los modelos clásicos de eficiencia y racionalidad hasta los enfoques sociológicos, conductuales y marxistas, que ofrecen una visión más compleja, contextual y multifactorial del fenómeno (Wang et al., 2024).

Una de las teorías más difundidas es la Teoría de los Mercados Eficientes (EMH), formulada por Eugene Fama en 1970, la cual sostiene que los precios de los activos financieros reflejan toda la información disponible y, por tanto, cualquier desviación significativa es el resultado del azar y no de errores sistemáticos. Bajo esta lógica, los riesgos financieros estarían ya incorporados en los precios, por lo que no sería posible anticiparse a ellos para obtener beneficios extraordinarios. No obstante, críticos como Robert Shiller han argumentado que los mercados presentan ineficiencias estructurales derivadas de comportamientos irracionales de los agentes, lo que genera burbujas especulativas que exponen a las organizaciones a riesgos de magnitud catastrófica (Quiroga, 2017).

Desde una perspectiva técnica y organizacional, la teoría operativa de la gestión financiera introduce el concepto de riesgo como parte del ciclo de toma de decisiones empresariales, enmarcado dentro del control de los flujos de efectivo, el capital de trabajo y la rentabilidad esperada. Según Zhang et al. (2024) esta teoría reconoce al capital de trabajo como la categoría central de análisis, y sostiene que una adecuada gestión de sus componentes inventarios, cuentas por cobrar, efectivo permite mitigar riesgos financieros asociados a la iliquidez, el incumplimiento de pagos y la caída de márgenes operativos. La novedad de este enfoque radica en su integración con la teoría marxista del capital, se entiende el riesgo como una contradicción inherente al ciclo del capital, que se expresa en la lucha entre rentabilidad y sostenibilidad estructural.

En este sentido, el enfoque marxista añade una dimensión crítica al concepto de riesgo financiero. Marx considera que el riesgo no es solo una contingencia técnica, sino una expresión concreta de las contradicciones del capital, en las que la búsqueda de plusvalía tiende a forzar niveles de explotación o apalancamiento que desestabilizarían la estructura financiera de una organización (Flores-Sánchez et al., 2021). Así, el capital circulante en el cual se materializa el riesgo en la gestión operativa se renueva constantemente, y cualquier interrupción en este ciclo afectaría el proceso de valorización del capital. La diferencia entre capital fijo y circulante, así como la distinción entre riesgo y daño, es esencial para comprender que el riesgo, en su forma pura, es una amenaza latente que solo se convierte en pérdida cuando se materializa (Farhan et al., 2020).

Otro aporte relevante proviene del enfoque de la gestión integral del riesgo financiero como función estratégica del control interno. Según Nevárez et al. (2020), este enfoque busca planificar, organizar y prevenir los eventos financieros adversos mediante una metodología que identifique factores de riesgo endógenos y exógenos, evalúe su impacto y proponga acciones para su contención. El riesgo financiero es considerado aquí como una variable organizacional cuyo dominio teórico permite mejorar la toma de decisiones, fortalecer la transparencia institucional y garantizar la sostenibilidad del sistema financiero, especialmente en contextos como el sector popular y solidario. A través de métodos como la estimación del riesgo relativo (RR), la matriz de consecuencias y frecuencia, y el análisis estructural del entorno, se construye un marco cuantitativo que conecta la teoría con la acción gerencial concreta.

Por su parte, Cardona et al. (2017) realizan un análisis bibliométrico que refleja la evolución teórica del riesgo financiero, destaca la transición desde enfoques de diversificación de Markowitz (1959) y Sharpe (1970) hacia modelos más complejos, integradores de variables macroeconómicas, innovación tecnológica y responsabilidad social empresarial. Esta evolución teórica ha permitido ampliar el concepto de riesgo financiero hacia dimensiones como la reputación, la resiliencia organizacional y la gestión de datos demuestra que el riesgo no solo amenaza el

capital económico, sino también el valor simbólico y relacional de las organizaciones.

### Tipos de riesgo financieros y tecnologías emergentes

En el ámbito empresarial, el riesgo financiero se manifiesta en diversas formas, cada una de ellas vinculada a factores internos y externos que afectaría la estabilidad económica de una organización. La tipología de los riesgos financieros permite identificar con mayor precisión los focos de vulnerabilidad y, en consecuencia, adoptar estrategias específicas de mitigación. Además, la incorporación de tecnologías emergentes ha revolucionado la manera en que estos riesgos se identifican, evalúan y gestionan, ofrece herramientas más eficientes, predictivas y adaptables.

**Tabla 3.** Clasificación de los Riesgos Básicos

Por Nivel	Por Naturaleza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo estratégico</li> <li>• Riesgo de proyecto</li> <li>• Riesgo operacional</li> <li>• Riesgo impredecible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo financiero</li> <li>• Riesgo de conocimiento</li> <li>• Riesgo externo</li> <li>• Riesgo interno</li> <li>• Riesgo especulativo</li> <li>• Riesgo estático</li> <li>• Riesgo interdependiente</li> </ul>

Fuente: tomado a partir de Wallace, y Neil ( 2012) citado por Gallardo y Avilés (2014)

Uno de los elementos clave según Gallardo y Avilés (2014) en la administración del riesgo financiero es su impacto directo sobre los componentes de valuación de una organización, estos son:

- El costo de capital, el cual se vería reducido mediante estrategias de cobertura como la disminución del apalancamiento o la optimización del costo de la deuda, lo que minimiza el riesgo financiero general. Desde la perspectiva de administración del riesgo, una estructura de capital bien diseñada se convertirá en una ventaja competitiva, al mejorar el perfil financiero y la confianza de los inversionistas.

- En segundo lugar, los flujos de efectivo constituyen un componente esencial para la salud financiera de cualquier empresa. Considerar el riesgo como un costo financiero permite reducir las ganancias gravadas, se disminuye así la carga fiscal. Además, una administración efectiva del riesgo contribuye a incrementar los márgenes operativos, a mejorar la estabilidad de los flujos y a fortalecer la planificación financiera en el mediano plazo.
- La tasa de crecimiento durante la expansión también se ve influenciada por la gestión del riesgo. Al reducir la exposición a eventos adversos, las empresas optan por inversiones más rentables y asumir mayores niveles de retención de utilidades. Esto incrementa directamente la tasa de retorno y la tasa de crecimiento, crea condiciones propicias para la reinversión y la escalabilidad del negocio. Asimismo, el riesgo será convertido en una fuente de oportunidades que eleva el retorno sobre el capital (ROC), especialmente en entornos competitivos e innovadores.
- Por último, la extensión del período de crecimiento no se ve directamente afectada por las estrategias de cobertura, estas no tienen un impacto protector inmediato sobre esta variable. No obstante, desde la óptica de la administración estratégica del riesgo, una correcta planificación se traduce en una mayor ventaja competitiva a largo plazo. Esto se logra mediante la estabilidad sostenida del modelo de negocio, lo cual permite ampliar el horizonte temporal de crecimiento y fortalecer el posicionamiento en el mercado.

### **Tecnologías emergentes y su impacto en la gestión del riesgo financiero**

La transformación digital ha introducido herramientas disruptivas que han redefinido los procesos tradicionales de análisis financiero. A continuación, se resumen las principales tecnologías emergentes que permite revolucionar la gestión del riesgo financiero:

**Tabla 4.** Componentes de valuación en riesgos

<b>Tecnología</b>	<b>Aplicaciones en la gestión del riesgo financiero</b>
<b>Big Data y Analítica avanzada</b>	Permite recopilar, integrar y analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real, detecta patrones de comportamiento de clientes y mercados.
<b>Inteligencia Artificial (IA)</b>	Algoritmos predictivos que identifican riesgos futuros, optimizan carteras de inversión, y automatizan decisiones crediticias y de cobertura.
<b>Blockchain</b>	Asegura la trazabilidad y transparencia en las transacciones financieras, permite reducir el riesgo de fraude y errores contables.
<b>Machine Learning</b>	Mejora la detección de anomalías en operaciones financieras, modela escenarios de crisis y actualiza modelos de riesgo en función del aprendizaje automático.
<b>Internet de las Cosas (IoT)</b>	Especialmente en sectores como seguros y banca agrícola, permite monitorear variables externas (clima, tráfico, comportamiento de activos físicos).
<b>RegTech (Regulatory Technology)</b>	Automatiza el cumplimiento regulatorio y el reporte financiero, reduce riesgos legales y de cumplimiento.

Fuente: tomado a partir de (Gallardo & Avilés, 2014)

Estas tecnologías no solo aportan agilidad, sino que permiten anticipar eventos de riesgo con mayor precisión, mediante modelos de predicción multivariantes que aprenden de datos históricos y se actualizan dinámicamente. Por ejemplo, en el caso del riesgo de crédito Bracci et al. (2022); Kashyap & Iveroth (2021) y Zhang et al. (2024); el uso de inteligencia artificial para Korzynski et al. (2023); Medina-Vidal et al. (2025 y Vărzaru (2022) permite evaluar a los clientes no bancarizados mediante variables alternativas, como el comportamiento en plataformas digitales, nivel educativo o ubicación geográfica, se reduce la tasa de morosidad y la inclusión financiera (Medina-Vidal et al., 2025).

Por su parte, el uso de blockchain Rjoub et al. (2023) y Wong et al. (2020) fortalece la seguridad de las operaciones financieras y contractuales, al impedir la manipulación posterior de registros. Esto es particularmente valioso en empresas que manejan grandes volúmenes de contratos o que dependen de intermediarios financieros, donde los errores contables o fraudes han sido históricamente frecuentes.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo, diseño y enfoque de investigación**

El presente trabajo de investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo, dado que su objetivo fue explorar en profundidad las percepciones y prácticas relacionadas con el control interno y la gestión de riesgos financieros dentro de un contexto específico: el Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba. Este enfoque permitió comprender la complejidad del fenómeno estudiado desde la voz de los actores involucrados, que accede a significados construidos socialmente, más allá de los datos cuantificables. La naturaleza de la información buscada requiere una aproximación interpretativa, se pretende generar conocimiento contextualizado y útil para el planteamiento de propuestas de mejora institucional.

Respecto al tipo de investigación, se trata de un estudio aplicado, busca generar una solución concreta a una problemática observada en el manejo de los recursos financieros de una empresa de servicios. El propósito no es únicamente comprender la realidad, sino también contribuir a su transformación mediante el diseño de una propuesta que optimice los procesos de control interno y reduzca la exposición a riesgos financieros. Esta investigación es de carácter no experimental, pues no se manipulan variables, sino que se recolectan datos a partir del entorno natural de los actores, sin intervenir en sus comportamientos.

Así mismo se adoptó un diseño descriptivo-propositivo, en una primera fase se describen de manera detallada las condiciones actuales del control interno y la gestión de riesgos financieros mediante entrevistas estructuradas, y en una segunda fase se plantea una propuesta concreta de mejora basada en los hallazgos. El diseño también se consideraría transversal, pues los datos fueron recolectados en un único momento del tiempo, lo que permite una fotografía diagnóstica de la situación actual.

## **2.2. Población**

La población se considera finita debido al número limitado de empleados que tiene la empresa por lo que se utilizó el 100% de la población para el objetivo de esta investigación, la misma que estuvo constituida por los actores administrativos del Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba, quienes cumplen funciones directivas, contables y de supervisión financiera dentro de la organización. Este grupo fue seleccionado por su conocimiento directo de las operaciones financieras, la toma de decisiones institucionales y la aplicación de mecanismos de control. Dado que se trata de un sindicato con una estructura organizacional reducida pero bien definida, la población fue delimitada con precisión, lo que garantiza la pertinencia de las respuestas obtenidas.

Estuvo compuesta por 5 actores administrativos pertenecientes al área administrativa, es decir, se trabajó con el total de la población, se adoptó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta decisión metodológica se justificó tanto por la accesibilidad a los informantes como por la necesidad de incorporar la totalidad de voces implicadas en la gestión interna del sindicato lo cual maximiza la validez del diagnóstico organizacional.

Cada uno de los informantes clave aportó información desde su propia experiencia, cargo y rol dentro de la dinámica administrativa del sindicato. La diversidad funcional (administración y contable) permitió ampliar el espectro de análisis y evitar una visión sesgada de la realidad organizativa, lo que es crucial en estudios cualitativos centrados en la percepción y evaluación de prácticas institucionales.

## **2.3. Instrumentos de recolección de información**

Para la recolección de información se elaboró y aplicó una entrevista estructurada mediada por dimensiones, la cual fue construida al tomar como referencia las categorías del modelo COSO: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo permanente. Este instrumento fue diseñado específicamente para el presente estudio, con la finalidad

de obtener información detallada, organizada y comparable respecto al funcionamiento del control interno y la exposición al riesgo financiero dentro del sindicato.

La entrevista incluyó un total de 10 preguntas, de las cuales cinco fueron de tipo sociodemográfico y diez correspondieron a las dimensiones temáticas del estudio. Las preguntas abiertas permitieron que los entrevistados expresaran libremente sus opiniones, relatos y experiencias, favorece así la emergencia de hallazgos significativos (Ver anexo 1). Las entrevistas se realizaron de forma presencial, se garantiza un ambiente de confianza y asegura el consentimiento informado de cada participante.

El diseño estructurado del instrumento permitió mantener un enfoque uniforme en todas las entrevistas, al tiempo que se ofrecía flexibilidad para profundizar en aspectos relevantes surgidos durante las respuestas. La guía de entrevista fue sometida a revisión de expertos en administración y ciencias sociales para asegurar su validez de contenido, claridad y adecuación contextual.

### **Análisis de las entrevistas**

En cuanto a las características demográficas de los entrevistados, se evidenció un equilibrio representativo en términos de experiencia y jerarquía organizacional. De los cinco participantes, dos son de género masculino y ocupan cargos directivos: el Secretario General y el Secretario de Finanzas, ambos con una trayectoria de 20 años dentro de la organización, lo que refleja una estabilidad institucional en los niveles de liderazgo. Ambos cuentan con formación de tercer nivel, lo cual constituye un respaldo académico para las funciones de alta responsabilidad que ejercen. Su permanencia prolongada les ha permitido adquirir una visión integral sobre la evolución de los procesos financieros y los mecanismos de control aplicados en el sindicato.

Por otro lado, tres participantes son de género femenino y desempeñan cargos técnicos y administrativos. Dos de ellas se desempeñan como auxiliares contables,

con 8 y 5 años de antigüedad respectivamente, mientras que la tercera ejerce funciones de auxiliar o asistente general, con una permanencia de 2 años en la organización.

Todas poseen formación académica de tercer nivel, lo que garantiza un nivel adecuado de competencia profesional para el desarrollo de sus funciones. Su perfil representa una perspectiva operativa del manejo financiero, desde el ámbito de la ejecución y el soporte contable, lo cual complementa la visión estratégica de los directivos.

En conjunto, los datos demográficos permiten observar una composición de la muestra con diversidad de género, roles jerárquicos y niveles de experiencia, lo que favorece el análisis de la percepción institucional sobre el control interno desde diferentes niveles de intervención.

La inclusión tanto de actores estratégicos como operativos posibilita una comprensión más completa de las fortalezas, debilidades y riesgos presentes en los procesos financieros del sindicato, así como la identificación de oportunidades de mejora para optimizar los mecanismos de control existentes. Esta variedad de perfiles fortalece la validez del análisis cualitativo, este enfoque reforzó la validez interna del estudio, permite detectar tanto puntos críticos como buenas prácticas institucionales que serán fortalecidas en la propuesta de mejora.

Este proceso fue guiado por las dimensiones previamente establecidas (ambiente de control, evaluación de riesgos, etc.), lo que aseguró la coherencia analítica entre los objetivos de la investigación y los datos recogidos.

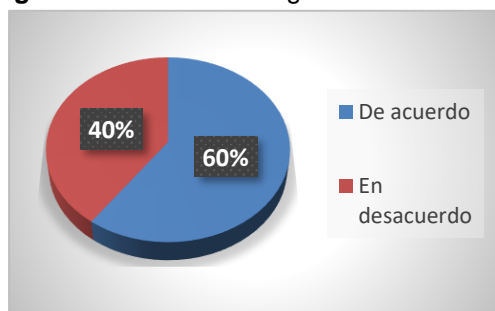
#### - Dimensión control interno

**Pregunta 1. ¿Cómo describiría el nivel de control interno actual en el sindicato? ¿Existen normas o procedimientos claros para la gestión financiera?**

**Tabla 5.** Procedimientos gestión financiera

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	60%
En desacuerdo	2	40%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

**Figura 3.** Procedimiento gestión financiera

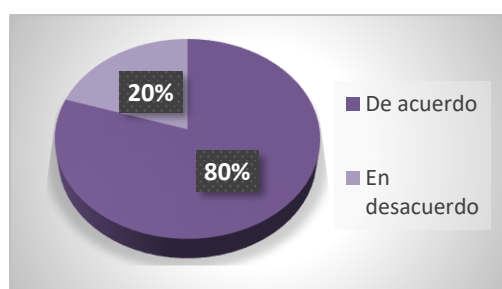
Fuente: elaboración propia

## Pregunta 2. ¿Qué importancia cree que tiene el control interno para garantizar la sostenibilidad financiera del sindicato?

**Tabla 6.** Importancia control interno

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	4	80%
En desacuerdo	1	20%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

**Figura 4.** Importancia del control interno

Fuente: elaboración propia

Solo el 60% de los entrevistados considera que existen normas o procedimientos claros, entre los cuales resaltan el ingreso de comprobantes de depósitos, enviar el cierre de caja al día siguiente de cobro, archivar los documentos de manera regular,

registro de facturas de compra de acuerdo a la página del SRI y un 40% afirma lo contrario debido a que los procedimientos son aplicados de manera diferente de acuerdo al caso que se presente. Esta división revela que no todos los procesos están documentados ni aplicados uniformemente, la falta de una normativa estandarizada representa una vulnerabilidad directa frente al riesgo financiero, razón por lo cual un 80% afirma que si es importante el control interno para garantizar la sostenibilidad.

- **Dimensión ambiente de control**

-

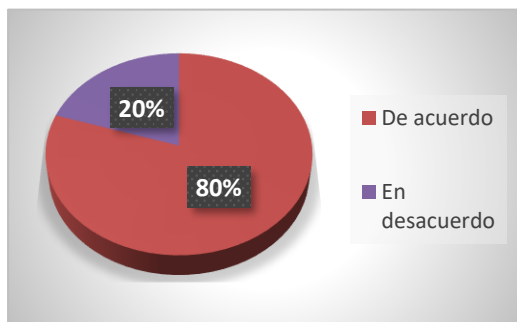
**Pregunta 3. ¿Considera que el sindicato promueve valores éticos y buenas prácticas financieras entre sus miembros y dirigentes?**

**Tabla 7.** Valores éticos y buenas prácticas financieras

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	4	80
En desacuerdo	1	20
Total	5	100

Fuente: elaboración propia

**Figura 5.** Valores éticos y buenas prácticas financieras



Fuente: elaboración propia

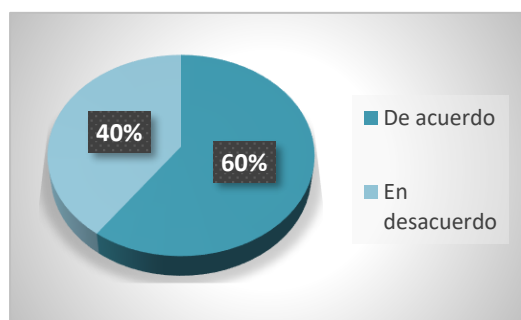
**Pregunta 4. ¿De qué forma el liderazgo directivo influye en el ambiente de control dentro del sindicato?**

**Tabla 8.** Liderazgo en el ámbito de control

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	60%
En desacuerdo	2	40%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

**Figura 6.** Liderazgo en el ámbito de control



Fuente: elaboración propia

Aunque un 80% reconoce la existencia de una cultura ética, un 20% manifiesta que estas prácticas no están plenamente formalizadas. Además, un 40% duda del impacto real del liderazgo en el ambiente de control. Estas cifras reflejan una desconexión entre los valores institucionales y su operatividad real. El liderazgo, aunque presente, no logra garantizar uniformidad ni sostenibilidad en el clima ético organizacional.

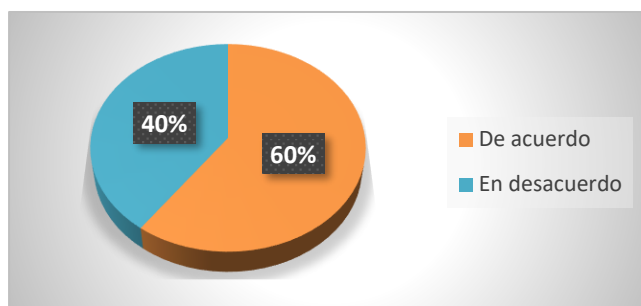
**- Dimensión evaluación de riesgos**

**Pregunta 5. ¿Cree que el sindicato identifica de forma anticipada los posibles riesgos financieros que enfrenta? ¿Cómo lo hace?**

**Tabla 9.** Identificación de riesgos financieros

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	60%
En desacuerdo	2	40%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

**Figura 7.** Identificación de riesgos financieros

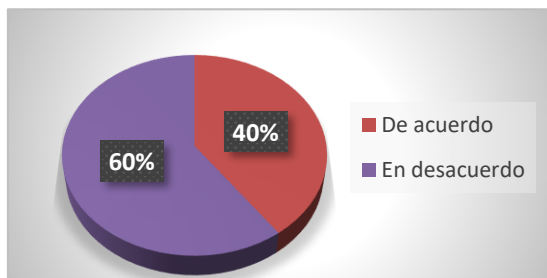
Fuente: elaboración propia

**Pregunta 6. ¿Se ha presentado alguna situación que haya puesto en riesgo la estabilidad financiera del sindicato? ¿Cómo se resolvió?**

**Tabla 10.** Estabilidad financiera

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	2	40%
En desacuerdo	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Figura 8.** Estabilidad financiera

Fuente: elaboración propia

El 60% cree que se identifican anticipadamente los riesgos financieros, y un 40% considera que esta capacidad no está desarrollada. La débil evaluación preventiva de riesgos compromete directamente la estabilidad financiera del sindicato. La institución actúa de forma reactiva ante las crisis, pero no cuenta con herramientas técnicas para anticiparse a escenarios desfavorables debido a que se debe al número de estudiantes matriculados por periodo lo que hace que no todos los periodos generen los mismos ingresos, hay periodos que se mantiene y otros que bajan alumnos.

- **Dimensión actividades de control**

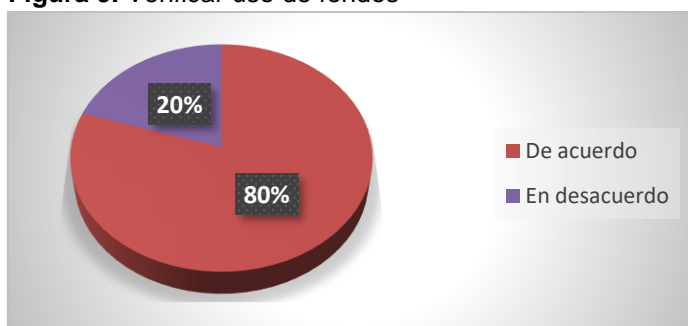
**Pregunta 7. ¿Existen mecanismos para autorizar gastos, realizar registros contables o verificar el uso de los fondos? ¿Cómo funcionan?**

**Tabla 11.** Verificar uso de fondos

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	4	80%
En desacuerdo	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Figura 9.** Verificar uso de fondos



Fuente: elaboración propia

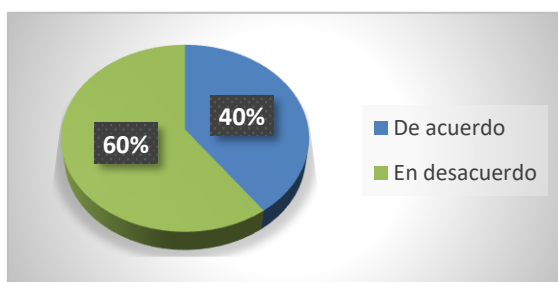
**Pregunta 8. ¿Los procedimientos financieros establecidos se cumplen en la práctica o existen errores frecuentes?**

**Tabla 12.** Procedimientos financieros

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	2	40%
En desacuerdo	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Figura 10.** Procedimientos financieros



Fuente: elaboración propia

Aunque el 80% señala que existen mecanismos para autorizar y registrar operaciones, un 20% identifica fallas operativas o discrecionalidades en su aplicación, así mismo el 60% menciona que la gestión de procesos financieros carece de homogeneidad, la falta de estandarización y supervisión rigurosa expone al sindicato a errores contables frecuentes y posibles prácticas informales.

- **Dimensión información y comunicación**

-

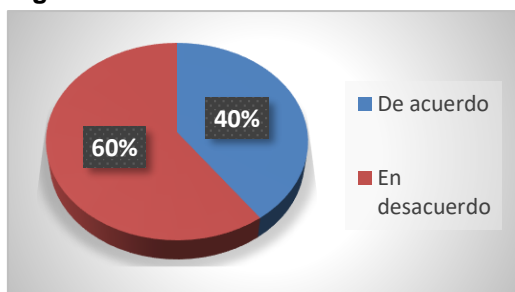
**Pregunta 9. ¿Cómo se comunican las decisiones financieras dentro del sindicato? ¿Se brinda acceso claro y oportuno a la información económica?**

**Tabla 13.** Decisiones financieras

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	2	40%
En desacuerdo	3	60%
Total	5	100%

Fuente: elaboración propia

**Figura 11.** Decisiones financieras



Fuente: elaboración propia

Solo el 40% de los entrevistados percibe que existe acceso claro a la información financiera, mientras el 60% lo contradice. El flujo de información es una de las dimensiones más críticas. La centralización excesiva y la falta de automatización impiden una toma de decisiones informada y oportuna, especialmente en los niveles operativos.

- **Dimensión monitoreo permanente**

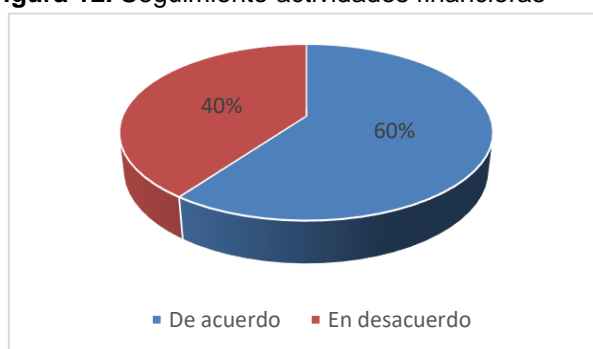
**Pregunta 10. ¿Se realiza algún seguimiento o revisión periódica de las actividades financieras? ¿Quién se encarga de ello y con qué frecuencia?**

**Tabla 14.** Seguimiento actividades financieras

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	60%
En desacuerdo	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

**Figura 12.** Seguimiento actividades financieras



Fuente: elaboración propia

El 60% de los participantes reconoce que se realiza seguimiento financiero, pero un 40% señala que no se cumple con periodicidad o con criterios técnicos uniformes. Aunque existe una intención de monitoreo, este proceso no está normado ni respaldado por protocolos institucionales. La dependencia de criterios individuales debilita su efectividad.

## **2.4. Caracterización de la empresa**

Fue constituida en la parroquia Izamba perteneciente al cantón Ambato, Provincia de Tungurahua el 23 de enero de 1977, la finalidad de sus socios fundadores fue que en unos años más adelante se creará una escuela de capacitación.

En la actualidad la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de la Parroquia Izamba está integrada por 34 socios y cuenta con más de 30 años en el mercado.

## **Misión**

Formar conductores profesionales de excelencia, responsables, consientes, con capacidad técnico- científico y de liderazgo, comprometido con el desarrollo social fieles cumplidores de la ley, además de contribuir con el desarrollo económico del sector.

## **Visión**

Constituirse en una escuela referente en el Ecuador y de Sudamérica, especialmente por la calidad de nuestra enseñanza y por la satisfacción de los estudiantes.

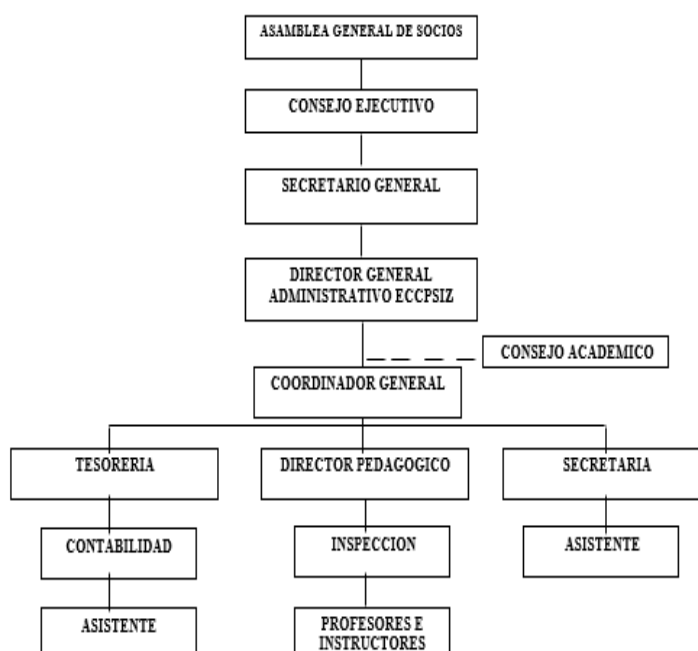
### **1. Organigrama estructural**

Las escuelas de capacitación para conductores profesionales para su funcionamiento tendrán como mínimo la siguiente estructura organizacional.

- a. Director General Administrativo. - será responsable de regir la existencia y funcionamiento de la ECCP, solvencia e identidad moral, responderá civil y penalmente del funcionamiento de la escuela de capacitación; así como también de los recursos económicos que la actividad de la institución genere.
- b. Director Pedagógico. - profesional con título académico de tercer nivel en ciencias de la educación y acreditará una experiencia no menor a 3 años en administración de instituciones educativas de nivel medio superior (rector o vicerrector)
- c. Tesorero. –será responsable de recibir los ingresos debidamente justificados sea por facturas o comprobantes y recaudar con debida diligencia los fondos y asignaciones, realizar registros y contabilización de manera oportuna y documentada de los depósitos realizados por los estudiantes de la escuela
- d. Secretario. – encargado de la documentación que ingresa y egresa en relación al funcionamiento de la escuela, despachar toda la documentación

- que haya sido revisada y firmada por el director, elaborar oficios, informes, memorando y otros.
- e. Consejo Académico. - integrado por el director administrativo quien lo presidirá el director pedagógico, el inspector un representante de los docentes y un representante de los instructores como secretario de consejo actuará el secretario de la escuela, el consejo
  - f. Cuerpo docente de nivel superior reconocido por el órgano competente
  - g. Asesor técnico en educación y seguridad vial. - encargado de firmar y verificar las rutas para conducción vehicular.
  - h. Instructores de conducción y educación vial. – conocimiento esencial en educación vial, leyes y técnicas de manejo.
  - i. Inspector. - controla a los estudiantes he instructores que cumplan con sus actividades.
  - j. Contador. – lleva el control financiero de la empresa además de entregar la documentación pertinente a los organismos de control.
  - k. Personal Administrativo. - cumple las funciones asignadas en cada área.

**Figura 13.** Organigrama estructural



Fuente: elaboración propia, tomado de los datos de la empresa

## **2. Infraestructura**

El Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba, conjuntamente con su escuela de capacitación cuenta con dos infraestructuras modernas y técnicas, está conformado por una nave longitudinal, donde permanecen las aulas, y un edificio con salón de eventos y locales comerciales donde se encuentra la parte administrativa en una sola planta.

## **3. Servicios**

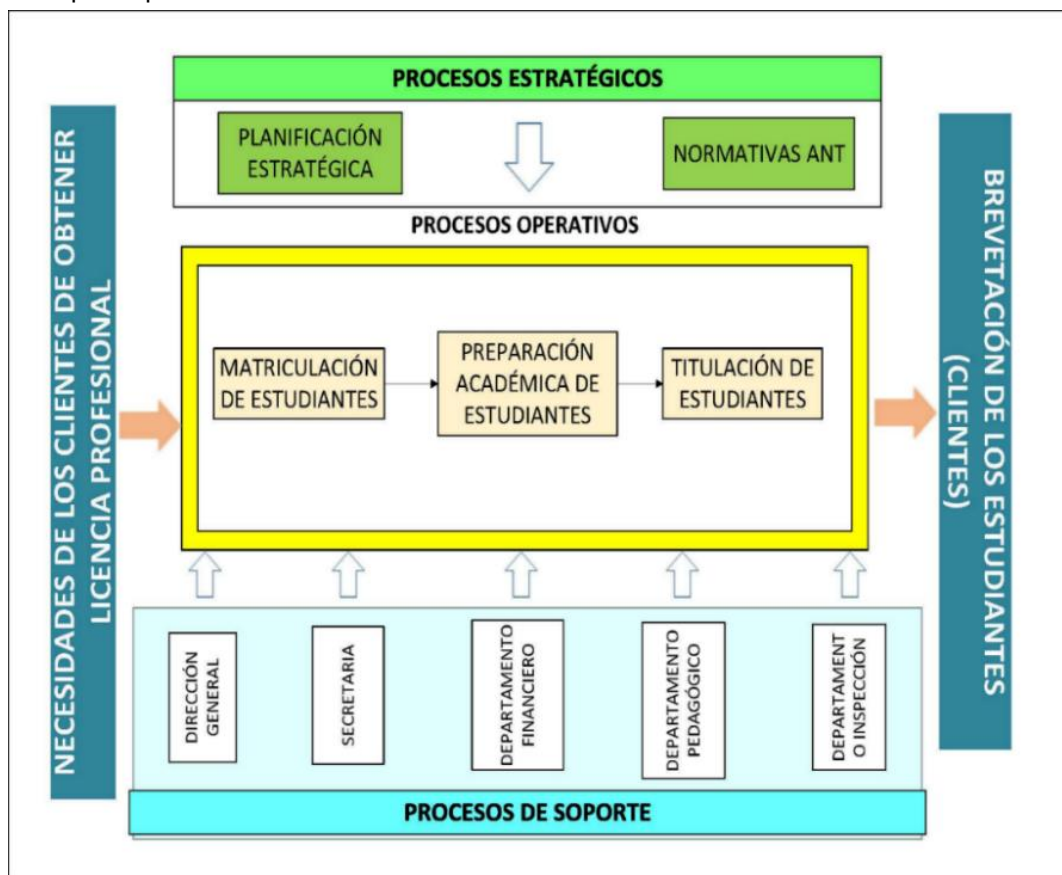
La Escuela de Capacitación de Conductores profesionales de la Parroquia Izamba brinda diversos servicios entre los cuales se destaca los cursos para la obtención de las diferentes licencias profesionales que son:

- Tipo C categoría comercial siendo estos vehículos cooperados como taxis, camionetas furgonetas escolares, todos los vehículos hasta 3.5 toneladas.
- Tipo D categoría transporte de pasajeros
- Tipo E categoría camiones pesados comprenden vehículos más de 3.5 toneladas.

## **4. Patio vehicular**

Cuenta con un amplio patio vehicular para brindar un excelente servicio, dispone de 1 camión grande, 1 plataforma en los cuales realizan prácticas para licencia tipo E, 1 bus y 1 furgoneta con capacidad para 45 pasajeros para practicas licencia D, 4 automóviles, 1 camioneta para prácticas de la licencia tipo C (Ver anexo 2).

Figura 14. Mapa de procesos



Fuente: elaboración propia

### **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se desarrollan los ejes estructurales de la propuesta, para ello se investigó los ejes estratégicos, que articulan la estructura operativa del modelo y direccionan los componentes clave que intervienen en la mejora del control interno para la reducción del riesgo financiero en entidades de servicio.

#### **3.1. Propuesta de un modelo de sistema de control interno para la reducción de riesgos financieros en una empresa de servicios de la ciudad de Ambato.**

Paso 1.- Diseño de la propuesta

Paso 2.- Ejes estructurales

Paso 3.- Triangulación y codificación axial

Paso 4.- Procesos levantados

Paso 5.- Análisis de aspectos débiles

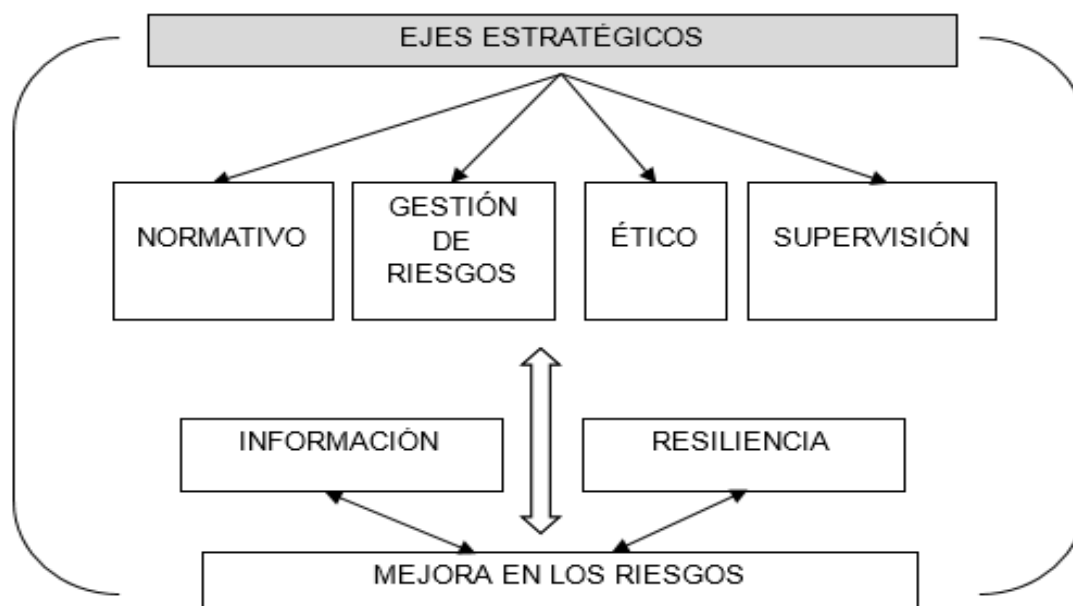
Paso 6.- Modelo de mejora

Paso 7.- Matriz de relación de hallazgos y el modelo propuesto

#### **3.2. Diseño de la propuesta**

A partir de la codificación axial, triangulación de los datos cualitativos y la propuesta ejecutada en la investigación, se propuso un modelo estructural donde cada eje interactúa de forma transversal con los demás. El eje normativo actúa como base de diseño; los ejes de riesgos, ética y supervisión conforman la dimensión operativa; y los ejes de información y resiliencia garantizan sostenibilidad y adaptabilidad a la empresa de servicios.

Figura 15. Ejes Estratégicos



Fuente: elaboración propia

### **MECORI – Modelo Estructural de Control Interno para la reducción del riesgo financiero en entidades de servicio**

El modelo gráfico final del MECORI (Modelo Estructural de Control Interno sintetiza una arquitectura organizativa dinámica en la que los ejes estratégicos interactúan de manera sinérgica para fortalecer la gobernanza financiera y la sostenibilidad operativa. Este modelo fue diseñado con base en el análisis de entrevistas, triangulación de datos y codificación axial, y responde directamente a las debilidades detectadas en los sistemas de control interno de la entidad evaluada.

#### **3.3. Ejes estructurales del modelo:**

- 1. Eje normativo-procedimental.** - que asegura la formalización y estandarización de procesos.
  - Implementación de manuales operativos estandarizados.
  - Formalización de todos los procesos contables y administrativos.
  - Revisión y validación periódica de políticas internas.

**2. Eje de gestión de riesgos.** - encargado de anticipar, categorizar y responder a amenazas financieras.

- Creación de un mapa de riesgos financieros por área.
- Diseño de indicadores de alerta temprana para disminución de ingresos.
- Protocolos de respuesta ante eventos no previstos (pandemia, recesión, etc.).

**3. Eje ético-institucional.** - que consolida una cultura organizacional transparente y coherente con los principios institucionales.

- Elaboración de un código de ética.
- Capacitación continua en valores institucionales.
- Mecanismos de reporte y gestión de conflictos éticos.

**4. Eje de supervisión estandarizada.** - que implementa mecanismos de control periódico y seguimiento.

- Definición de protocolos diarios, semanales y mensuales de control.
- Uso de listas de chequeo por cada tipo de operación financiera.
- Auditorías internas rotativas por procesos críticos.

La parte inferior del modelo incorpora dos ejes complementarios:

**5. Eje informativo- comunicacional.** - responsable de garantizar el flujo oportuno, claro y accesible de los datos financieros.

- Democratización del acceso a la información financiera por niveles.
- Automatización de reportes mensuales.
- Transparencia activa mediante informes públicos a socios.

**6. Eje de resiliencia organizacional.** - orientado a la adaptabilidad organizacional ante escenarios adversos o inciertos.

- Diseño de escenarios financieros proyectados.
- Planes de continuidad operativa.
- Estrategias de diversificación de ingresos.

Ambos ejes están interconectados bidireccionalmente con el componente central de mejora en los riesgos, el cual representa el resultado esperado de la implementación integral del modelo. Esta mejora no solo se refiere a la mitigación de eventos negativos, sino también al incremento de la capacidad preventiva, la toma de decisiones basadas en evidencia y la consolidación de una gestión financiera sostenible.

Finalmente, las flechas circulares laterales representan el carácter iterativo y cíclico del modelo, que se retroalimenta constantemente en un proceso de mejora continua, lo que asegura así su aplicabilidad práctica y adaptabilidad en distintas empresas de servicios.

La presente propuesta de un modelo de sistema de control interno surge como una respuesta directa a las debilidades detectadas en los procesos administrativos y financieros del Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba, identificadas a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a funcionarios clave del área administrativa y contable.

Los resultados evidenciaron la existencia de normas y procesos que, aunque presentes, no se aplican de manera uniforme ni estandarizada, genera vacíos en la ejecución operativa lo que afecta la eficiencia en la gestión de recursos. En particular, se observaron falencias en el diseño y aplicación de las actividades de control, manifestadas en errores frecuentes como registros inadecuados, documentación incompleta y retrasos en la verificación de transacciones, lo que incrementa la probabilidad de incurrir en riesgos financieros.

La propuesta se fundamenta en los hallazgos cualitativos que, mediante codificación axial, reflejaron seis categorías críticas: la necesidad de formalizar procedimientos, la débil estandarización en la supervisión, la centralización del acceso a información financiera y la insuficiencia de mecanismos preventivos frente a riesgos económicos. Estas problemáticas se expresaron, por ejemplo, en la duplicidad de tareas, la ejecución de actividades innecesarias o desarticuladas, y la falta de protocolos que guíen la actuación del personal.

A partir de ello, se plantearon mejoras específicas en los cronogramas operativos, como la eliminación de pasos redundantes (habilitación de plataformas o verificación doble de matrícula) y la redistribución de tareas en función de una gestión más eficiente del tiempo y de los recursos institucionales. Estos ajustes no solo optimizan los flujos operativos, sino que reducen los costos ocultos asociados a ineficiencias internas.

Desde el enfoque del modelo COSO 2013, la reestructuración planteada responde especialmente al fortalecimiento del componente de actividades de control, propone la documentación clara de cada procedimiento, la definición de responsabilidades, y la asignación funcional de tareas en distintos departamentos, evita concentraciones de funciones que generarían conflictos de interés o errores por sobrecarga operativa.

La racionalización de actividades, junto con la implementación de políticas internas que formalicen el actuar de los distintos niveles jerárquicos, permite mitigar los riesgos derivados de prácticas empíricas y decisiones no documentadas. La entrevista evidenció que muchos controles se ejercen “de hecho” pero no “de derecho”, lo que dificulta su auditoría, evaluación y sostenibilidad en el tiempo.

### **3.4. Triangulación y codificación del análisis cualitativo**

Por otro lado, para el desarrollo del análisis cualitativo como se visualiza en la tabla 6 se aplicó una triangulación metodológica basada en las respuestas de cinco participantes del Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba,

quienes ocupan cargos administrativos y financieros claves dentro de la organización. La información fue codificada en función de seis dimensiones del control interno: control interno general, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo permanente. Esta metodología permitió contrastar las percepciones individuales, identificar patrones comunes y enriquecer el análisis mediante citas textuales representativas.

En la dimensión de control interno, todos los entrevistados coincidieron en señalar que existen normas, procesos y estructuras mínimas que permiten organizar la gestión financiera. El Entrevistado 1 expresó que “el nivel de control interno se describe como un conjunto de normas a seguir que ayuda a fomentar una cultura organizativa más alineada a las políticas” (comunicación personal, 2024).

Asimismo, el Entrevistado 2 complementó esta visión al afirmar que “el sindicato cuenta con un sistema contable, lo que permite tener un control de los movimientos de ingresos y egresos mediante procesos y normas establecidas” (comunicación personal, 2024). No obstante, algunos participantes señalaron debilidades en la aplicación uniforme, como lo indicó el Entrevistado 4: “sí existen normas y procedimientos, pero en algunos casos no se aplican de manera adecuada” (comunicación personal, 2024), lo cual denota una brecha entre el diseño normativo y su operatividad real.

En cuanto al ambiente de control, los cinco entrevistados indicaron que se promueven valores éticos como la responsabilidad, el respeto y la honradez, se consolida una cultura organizacional orientada a la integridad. El Entrevistado 3 señaló que “estamos dentro de un entorno donde la responsabilidad y la transparencia son fundamentales” (comunicación personal, 2024), mientras que el Entrevistado 5 destacó que “es importante brindar un excelente servicio de calidad para promover una buena imagen dentro del entorno” (comunicación personal, 2024). Sin embargo, también se mencionaron limitaciones normativas en cuanto a las buenas prácticas financieras, algunos procedimientos no se encuentran completamente formalizados por escrito (Entrevistado 4, comunicación personal, 2024).

En la evaluación de riesgos, los participantes demostraron una conciencia clara sobre los factores que afectan la estabilidad financiera. Todos reconocieron que el sindicato planifica estratégicamente la apertura de cursos, anticipándose a ciclos escolares e ingresos universitarios. El Entrevistado 1 explicó que “se realiza un diagnóstico de la situación en fechas específicas para aperturar cursos de forma estratégica” (comunicación personal, 2024). Además, la pandemia de COVID-19 fue mencionada por todos como un evento disruptivo. El Entrevistado 3 recordó que “muchas gente se quedó sin trabajo y fue ahí cuando se empezó a vencer cartera”, razón por la cual ofrecieron “facilidades de pago y cuotas más pequeñas” (comunicación personal, 2024). Esta capacidad de adaptación evidencia resiliencia institucional, aunque dependiente de soluciones emergentes como créditos externos o reducción de costos operativos.

En lo referente a las actividades de control, se verificó la existencia de mecanismos sistemáticos para autorizar gastos, registrar transacciones y verificar el uso de fondos. La mayoría indicó que se solicitan cotizaciones, se consulta a los responsables y se realiza la aprobación por parte del Secretario General y la contadora. “Previo a realizar algún gasto, se requiere proformas [...] se coordina con contabilidad y se aprueba por decisión unánime” (Entrevistado 1, comunicación personal, 2024).

No obstante, también se identificaron errores operativos recurrentes como el mal registro de comprobantes, errores de tipeo y retrasos por documentación incompleta, como indicó el Entrevistado 5: “sí se cumplen, no a cabalidad, porque también existen errores de tipeo, mal registro, cruce de información” (comunicación personal, 2024).

En la dimensión de información y comunicación, todos los participantes confirmaron que las decisiones financieras se toman en conjunto con las áreas directivas y contables, y que existe rendición de cuentas periódica. El Entrevistado 2 precisó que “el área financiera está en contacto con el Secretario General, el mismo que informa y aprueba con los socios en asamblea” (comunicación personal, 2024). Sin embargo, también se evidencia que el acceso a la información está restringido a ciertos niveles jerárquicos, algunos entrevistados señalaron que “la información se

brinda entre los departamentos que corresponde, en este caso, dirección general” (Entrevistado 5, comunicación personal, 2024), lo que sugiere una centralización en la circulación de datos financieros.

Por último, en la dimensión de monitoreo permanente, todos los entrevistados coincidieron en que existen revisiones periódicas de las actividades financieras. La contadora y el personal auxiliar realizan verificaciones diarias o semanales, además de entregar informes mensuales y anuales a la dirección. El Entrevistado 3 mencionó que “la revisión se realiza diariamente, y la contadora y la auxiliar contable están encargadas de este proceso” (comunicación personal, 2024), mientras que el Entrevistado 4 agregó que “el director general solicita información de acuerdo a las actividades que se vayan a realizar, previo a pagos” (comunicación personal, 2024). Esta práctica permite mantener un control actualizado, aunque también requiere mayor estandarización para asegurar su efectividad continua.

**Tabla 15.** Triangulación de entrevistas por dimensiones y su vinculación con el control interno

<b>Dimensión</b>	<b>Síntesis de Respuestas</b>	<b>Vinculación con el Control Interno</b>
<b>Control interno</b>	Existencia de normas y procedimientos para la gestión financiera; percepción positiva con aplicación parcial.	Refleja la dimensión estructural del control interno. La parcialidad en la aplicación afecta la consistencia operativa.
<b>Ambiente de control</b>	Promoción de valores éticos; algunas prácticas no están formalizadas documentalmente.	Refuerza el ambiente de control como base ética y cultural. La ausencia de documentación limita la institucionalización.
<b>Evaluación de riesgos</b>	Identificación anticipada de riesgos mediante planificación estratégica. Adaptación ante eventos como la pandemia.	Vincula la evaluación de riesgos con la sostenibilidad financiera. La capacidad de anticipación reduce vulnerabilidades.
<b>Actividades de control</b>	Procedimientos establecidos para autorizar gastos y registrar operaciones. Presencia de errores por documentación incompleta.	Relaciona las actividades de control con la ejecución operativa. La precisión documental es clave para evitar fraudes.
<b>Información y comunicación</b>	Decisiones financieras compartidas entre directivos; acceso limitado en niveles inferiores.	Relaciona la transparencia con la dimensión informativa del control interno. Limitaciones en el flujo de información afectan decisiones.
<b>Monitoreo permanente</b>	Seguimiento diario y mensual a cargo del área contable; falta de estandarización en algunos procesos.	Representa la dimensión de supervisión continua. La no estandarización debilita el monitoreo y seguimiento institucional.

Fuente: elaboración propia

A partir del análisis cualitativo realizado a través de entrevistas semiestructuradas a los miembros del área administrativa y financiera del Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba, se aplicó una codificación axial como se presenta en la tabla 7, que permitió identificar categorías centrales que emergen de forma transversal al discurso de los participantes. Estas categorías reflejan de manera estructurada los núcleos problemáticos y las potencialidades institucionales en torno al control interno.

La primera categoría identificada fue la formalización de procedimientos, derivada de las menciones reiteradas sobre la existencia de normas que no siempre están escritas o aplicadas de manera uniforme. Esta categoría evidencia la necesidad de contar con una estandarización documental clara para garantizar la ejecución coherente de los procesos contables y financieros, y con ello, disminuir la ambigüedad operativa.

En segundo lugar, se identificó la gestión de riesgos económicos como un eje crítico en la estabilidad institucional. Las entrevistas evidencian que el sindicato se enfrenta regularmente a riesgos derivados de la variabilidad de su principal fuente de ingresos: la matrícula estudiantil. La dependencia de esta variable, combinada con eventos externos como la pandemia, hace imperativo establecer mecanismos de previsión, diagnóstico y respuesta ante escenarios adversos.

Una tercera categoría emergente fue la cultura ética organizacional, la cual, aunque percibida como sólida, carece en ocasiones de soporte normativo explícito. La promoción de valores como la honradez, responsabilidad y transparencia es reconocida por los actores, pero su institucionalización mediante códigos de ética o manuales de buenas prácticas es limitada.

La cuarta categoría corresponde al acceso a la información financiera, donde se observó una centralización del flujo informativo en los niveles jerárquicos altos. Si bien existe rendición de cuentas anual y coordinación entre directivos y contadores, la restricción de información a niveles medios u operativos limita la eficiencia en la

toma de decisiones cotidianas, se genera una brecha entre el control estratégico y la ejecución diaria.

La quinta categoría, denominada supervisión operativa, refleja la importancia del seguimiento permanente, el cual actualmente depende en gran medida del criterio individual del personal contable. Aunque se realizan controles diarios, estos no están del todo estandarizados, lo que deriva en errores no sistemáticos que comprometan la confiabilidad de los registros financieros.

Finalmente, emergió la categoría de adaptabilidad institucional, relacionada con la capacidad del sindicato para responder ante situaciones de crisis, como la pandemia. La implementación de clases virtuales, la reestructuración de gastos y la solicitud de créditos reflejan una estructura flexible que debe fortalecerse desde el diseño del modelo de control, se incorpora protocolos de contingencia y escenarios simulados.

Estas categorías aportan elementos sustanciales al diseño del modelo de control interno propuesto, el cual será integral, normativo, preventivo, ético, descentralizado y resiliente, responde así a los hallazgos empíricos levantados en el contexto de la investigación.

Tabla 16. Codificación axial

<b>Categoría Central</b>	<b>Subcategorías Derivadas</b>	<b>Relación con el Objetivo de Estudio</b>
<b>Formalización de Procedimientos</b>	Normas no escritas, aplicación desigual, falencias documentales	Necesidad de estructurar un modelo normativo que fortalezca el control interno
<b>Gestión de Riesgos Económicos</b>	Dependencia del número de estudiantes, créditos institucionales, morosidad	Diseño de mecanismos para anticipar y mitigar riesgos financieros recurrentes
<b>Cultura Ética Organizacional</b>	Valores éticos, buenas prácticas no formalizadas, percepción de transparencia	Incorporación de prácticas éticas como eje transversal del modelo de control
<b>Acceso a Información Financiera</b>	Comunicación jerárquica, acceso restringido, rendición de cuentas anual	Propuesta de estrategias para descentralizar y estandarizar la información
<b>Supervisión Operativa</b>	Control diario, errores por falta de estandarización, dependencia del criterio individual	Fortalecimiento del monitoreo institucional como proceso formal y continuo
<b>Adaptabilidad Institucional</b>	Respuesta a la pandemia, virtualización de servicios, ajuste de personal y costos	Diseño flexible del modelo que contemple escenarios de crisis y contingencia

Fuente: elaboración propia

## Procesos levantados

Dentro del Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba se ha seleccionado el proceso de elaboración de cronograma de actividades correspondiente al departamento pedagógico en el cual se desarrollan diversas actividades que permiten direccionar la duración de cada módulo y tiempos, conjuntamente con contratación de docentes para los diversos módulos que serán impartidos de acuerdo al cronograma establecido previo al inicio de clases, proceso de matriculación y legalización de estudiantes correspondiente al departamento de secretaría que permite ingresar a los aspirantes de acuerdo a los requisitos previos solicitados.

Estos posteriormente serán evaluados para su ingreso, Ingresos de información en el sistema contable, facturación de matrículas correspondiente al departamento

financiero en el cual se recibe el valor económico correspondiente a matrícula y lleva todo el control de ingresos y egresos de la institución y como último proceso seguimiento de estudiantes en el período académico correspondiente al departamento de inspección por medio de las actividades desarrolladas permite llevar un control de los estudiantes que garantiza una educación adecuada.

## **Análisis de valor agregado**

### **Proceso 1.**

#### **Elaboración de cronograma de actividades y contratación de docentes**

En el macroproceso de Operaciones se identificaron un total de 9 actividades, de las cuales 3 generan valor para el cliente, 2 no aportan valor al negocio y 4 generan valor exclusivamente para el negocio. Estas actividades representan un costo promedio de \$621,21 y una carga operativa promedio de 217,9 horas. Este análisis permite observar una distribución funcional que se optimizará mediante la reducción de actividades de bajo valor.

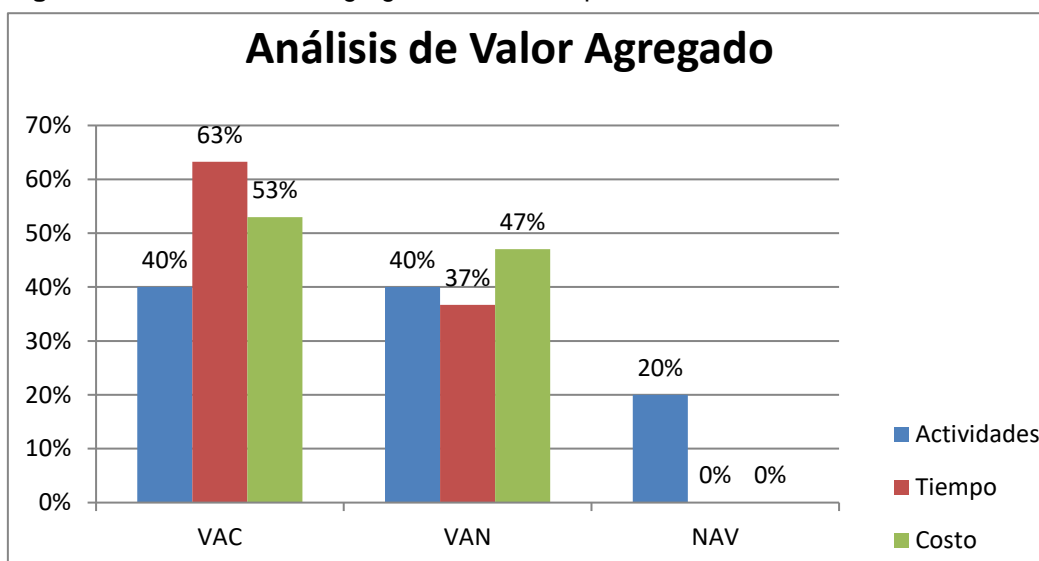
En el proceso de Inspección se registra una única actividad, la cual genera valor para el negocio. No obstante, esta actividad no implica costos ni carga horaria, lo que sugiere que su ejecución es eficiente dentro del flujo general.

Por su parte, el proceso de Transporte comprende 4 actividades, de las cuales 2 generan valor para el cliente y 2 aportan valor al negocio. Estas tareas representan un costo promedio de \$582,23 y una carga horaria promedio de 96,8 horas, lo cual indica un nivel de eficiencia superior en comparación con el proceso de operaciones.

Del análisis de cargas y costos se desprende que existen oportunidades claras para optimizar tiempos de ejecución, lo que permitiría reducir la carga horaria total sin afectar la calidad del servicio prestado. Particularmente, se identificó una actividad innecesaria, cuyo mantenimiento representa un costo de \$60,83, atribuible a

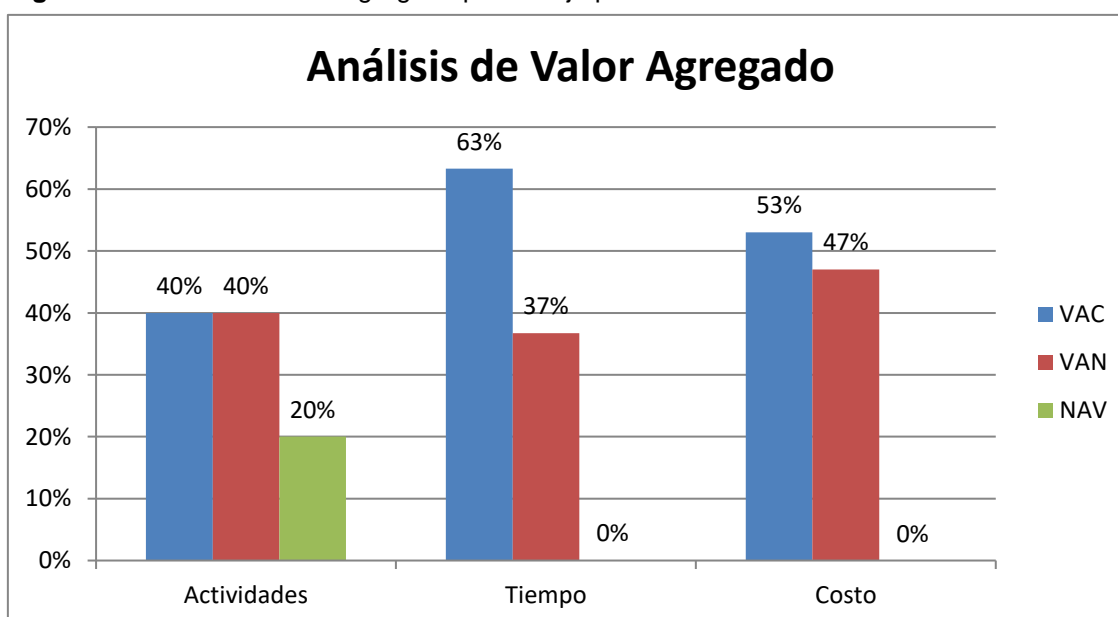
demoras en tareas diarias. Se recomienda que esta actividad sea reasignada al departamento de Secretaría, esta área cuenta con mayor cercanía funcional para su ejecución, especialmente en lo relativo al ingreso de alumnos. Esta reasignación permitiría eliminar redundancias, reducir tiempos y mejorar el flujo del proceso general.

**Figura 16.** Análisis e valor agregado cantidades proceso1

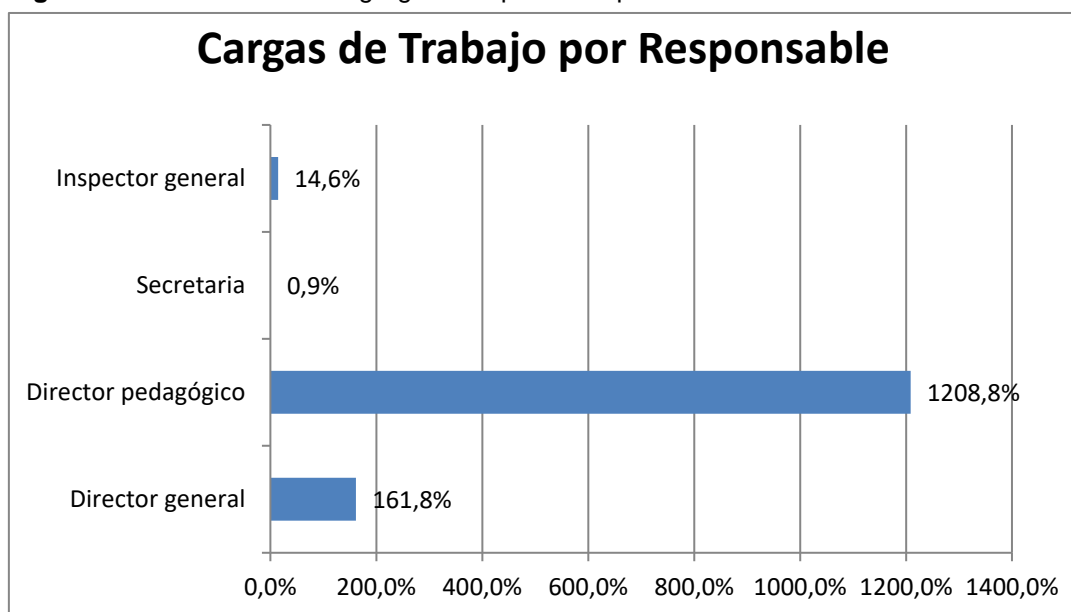


Fuente: elaboración propia

**Figura 17.** Análisis de valor agregado porcentaje proceso 1



Fuente: elaboración propia

**Figura 18.** Análisis de valor agregado responsable proceso 1

Fuente: elaboración propia

## Proceso 2.

En el macroproceso de Operaciones se identificaron 12 actividades, de las cuales 3 generan valor para el cliente y 9 aportan valor al negocio. Estas actividades presentan un costo promedio de \$13,75 y una carga horaria promedio de 4,4 horas, lo cual sugiere una ejecución eficiente en términos de costos y tiempos operativos, aunque aún susceptible de mejora en términos de priorización de tareas críticas.

En el proceso de Inspección se registraron 4 actividades, todas ellas clasificadas como generadoras de valor para el negocio. Estas tareas implican un costo promedio de \$160,22 y una carga horaria media de 50,8 horas, lo que indica un uso intensivo de recursos, especialmente en términos de tiempo. Este resultado sugiere la necesidad de revisar la secuencia y distribución de actividades para mejorar la eficiencia operativa.

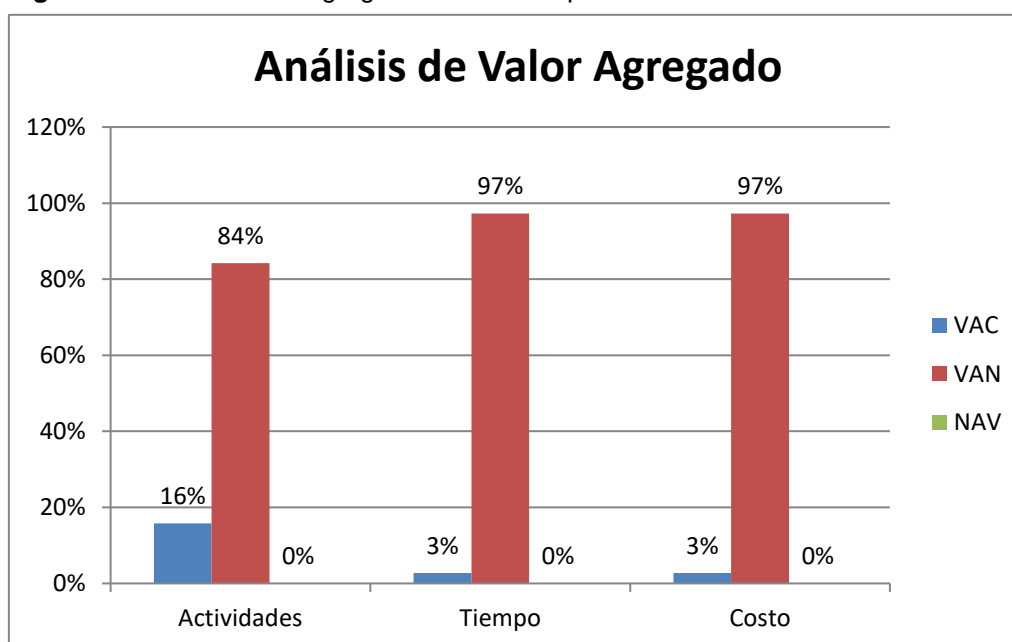
En el proceso de Transporte se identificaron 3 actividades, todas orientadas a generar valor para el negocio. Este conjunto de actividades presenta un costo promedio de \$2,48 y una carga horaria de 2,4 horas mensuales, lo que refleja una

asignación de los recursos proporcionales y controlados, sin excesos en términos de tiempo ni inversión.

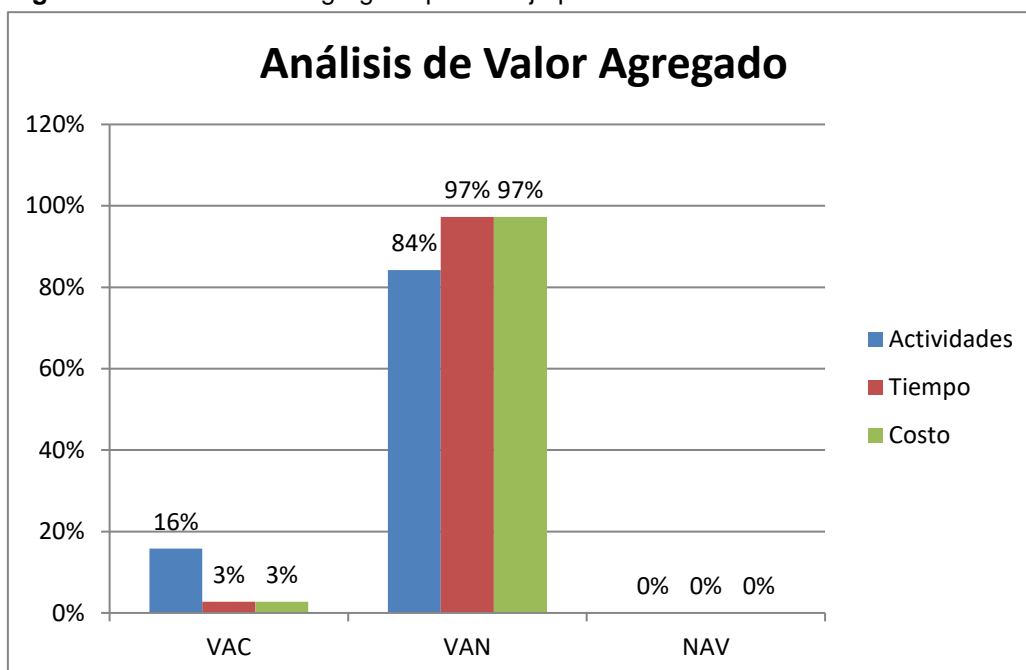
Del análisis general se desprende que existen actividades que podrían gestionarse en menor tiempo, lo que permitiría reducir significativamente la carga horaria sin afectar el cumplimiento de los objetivos operativos. Esta optimización contribuiría a mejorar el rendimiento global del macroproceso y liberar recursos para tareas de mayor valor estratégico.

En conclusión, los datos analizados permiten afirmar que no se han identificado actividades innecesarias, lo cual es un indicio positivo de eficiencia estructural. Sin embargo, se recomienda implementar estrategias para reducir los tiempos de ejecución en las actividades más críticas, con el fin de potenciar la productividad y mejorar la gestión del tiempo en las áreas de mayor impacto funcional.

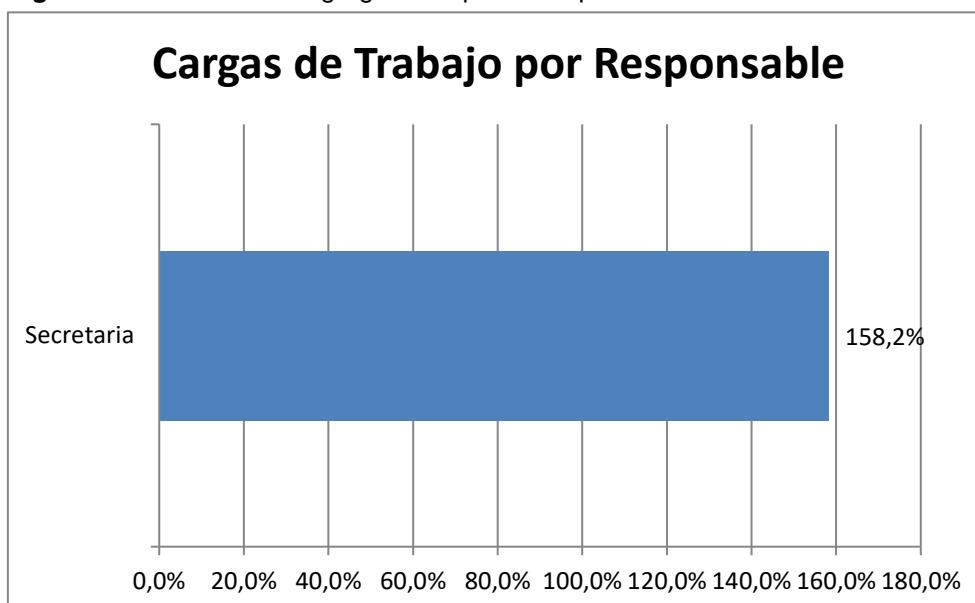
**Figura 19.** Análisis valor agregado actividades proceso 2



Fuente: elaboración propia

**Figura 20.** Análisis valor agregado porcentaje proceso 2

Fuente: elaboración propia

**Figura 21.** Análisis valor agregado responsable proceso 2

Fuente: elaboración propia

**Proceso 3.**

En el macroproceso de Operaciones se identificaron 12 actividades, de las cuales 1 genera valor para el cliente, 6 aportan valor al negocio y 5 no generan valor agregado. Estas actividades presentan un costo promedio de \$27,14 y una carga

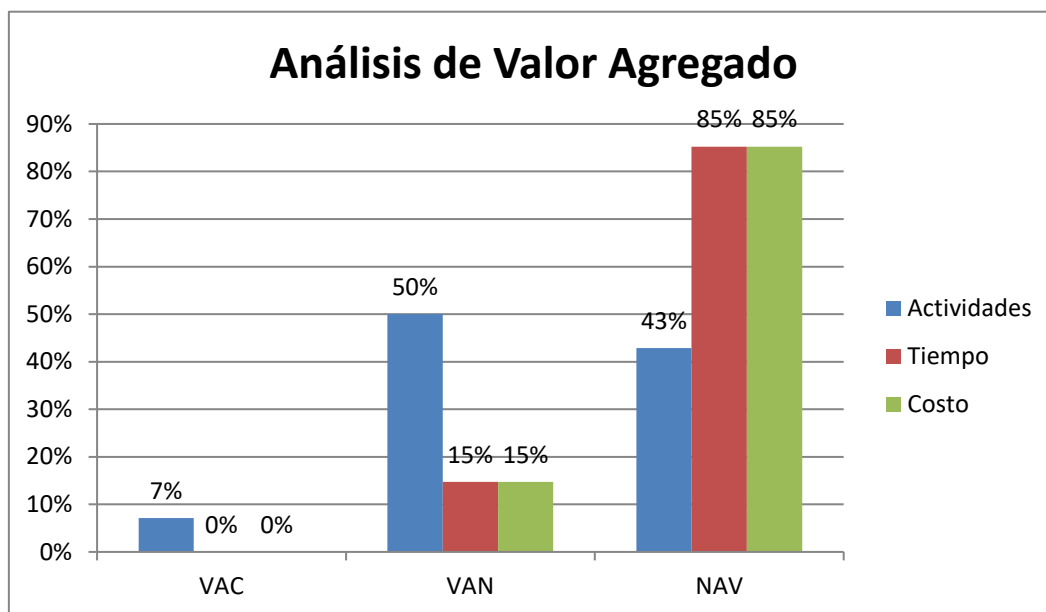
horaria promedio de 8,6 horas, lo que indica la existencia de una proporción considerable de tareas que restaría eficiencia al proceso. La presencia de un número significativo de actividades sin valor agregado sugiere la necesidad de revisar su relevancia funcional y su aporte al cumplimiento de los objetivos operativos.

En el subproceso de Inspección no se registran actividades, lo cual implica que no se incurre en costos ni se asigna carga horaria. Esta situación, además de evidenciar una simplificación en la cadena operativa, permite optimizar tiempo y recursos, evita redundancias o controles innecesarios que entorpecerían la fluidez del proceso.

Por otro lado, en el proceso de Transporte se identificó una sola actividad, clasificada como generadora de valor para el negocio. Esta actividad representa un costo promedio de \$5,21 y una carga operativa de 1,7 horas mensuales, se refleja una gestión eficiente y controlada de los recursos asignados a esta etapa del proceso.

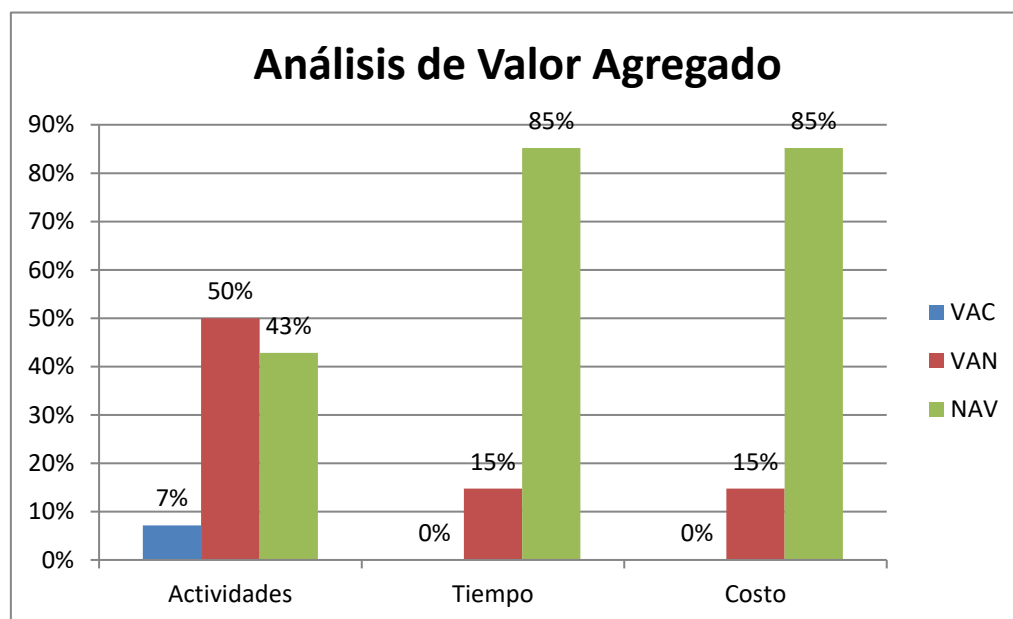
El análisis integral de este macroproceso permite observar que existen oportunidades para mejorar la eficiencia operativa, especialmente a través de la reducción del tiempo invertido en tareas no prioritarias. Aunque no se han identificado actividades innecesarias que generen costos adicionales, resulta evidente que algunas tareas serían ejecutadas en menor tiempo, lo cual repercutiría positivamente en la productividad global.

**Figura 22.** Análisis valor agregado actividades proceso 3

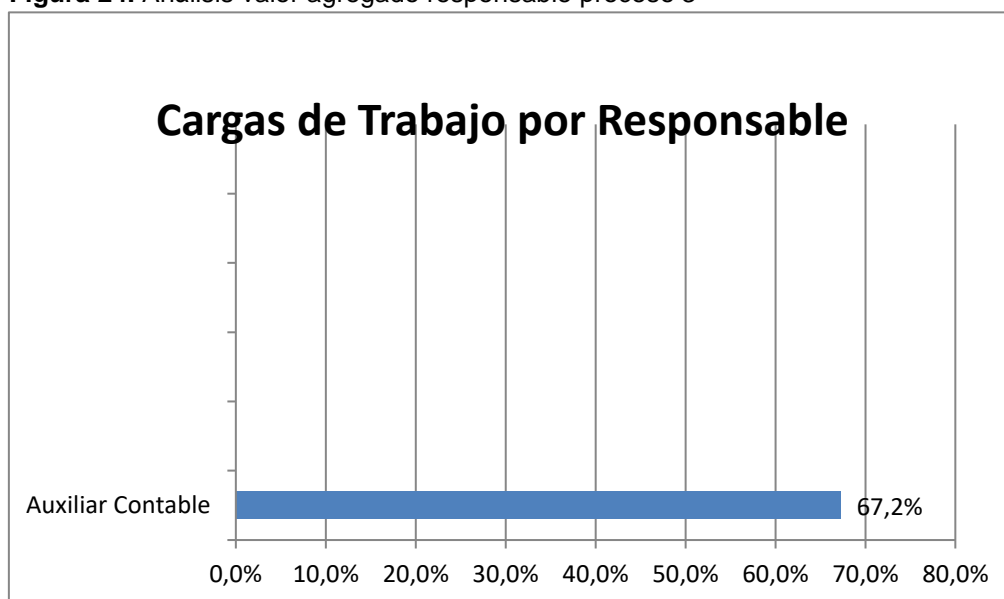


Fuente: elaboración propia

**Figura 23.** Análisis Valor agregado porcentaje proceso 3



Fuente: elaboración propia

**Figura 24.** Análisis valor agregado responsable proceso 3

Fuente: elaboración propia

#### **Proceso 4.**

En el macroproceso de Operaciones se identificaron 2 actividades, ambas clasificadas como generadoras de valor para el cliente. Estas tareas representan un costo promedio de \$8,51 y una carga horaria promedio de 3,0 horas, lo que indica una gestión eficiente en términos de tiempo y recursos, con una clara orientación al servicio y satisfacción del usuario final.

En el subproceso de Inspección, se registra 1 actividad, la cual genera valor para el negocio. Esta actividad implica un costo de \$2,95 y una carga mensual de 1,0 horas, lo que sugiere una participación moderada dentro del flujo operativo, pero con un impacto positivo en la estructura organizacional del proceso, al aportar control sin generar sobrecostos.

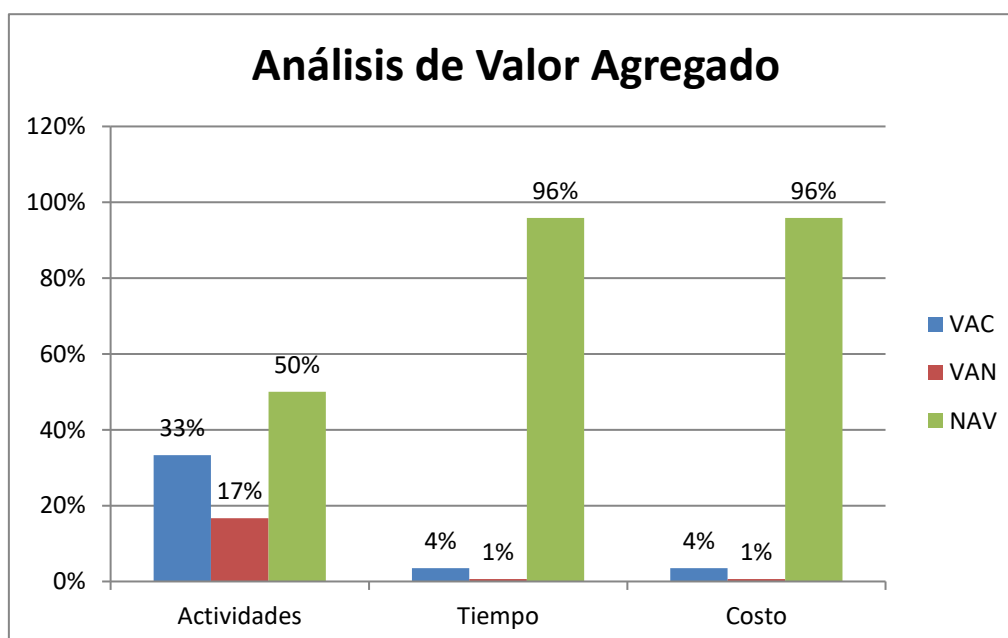
En el proceso de Transporte se identificaron 2 actividades, ambas clasificadas como actividades que no generan valor al negocio. Estas representan un costo promedio de \$7,77 y una carga horaria de 2,7 horas mensuales. Si bien los costos no son elevados, se recomienda evaluar la posibilidad de rediseñar estas tareas o

integrarlas a otros procesos para optimizar su utilidad funcional y minimizar esfuerzos innecesarios.

Particularmente relevante es el subproceso de Demora, donde se identificó 1 actividad que no genera valor al negocio, con un costo significativamente elevado de \$450 y una carga operativa de 158,7 horas mensuales. Este resultado evidencia una clara ineficiencia en la asignación de recursos, se trata de una actividad que además de no aportar valor, representa una carga desproporcionada en relación con el resto del proceso.

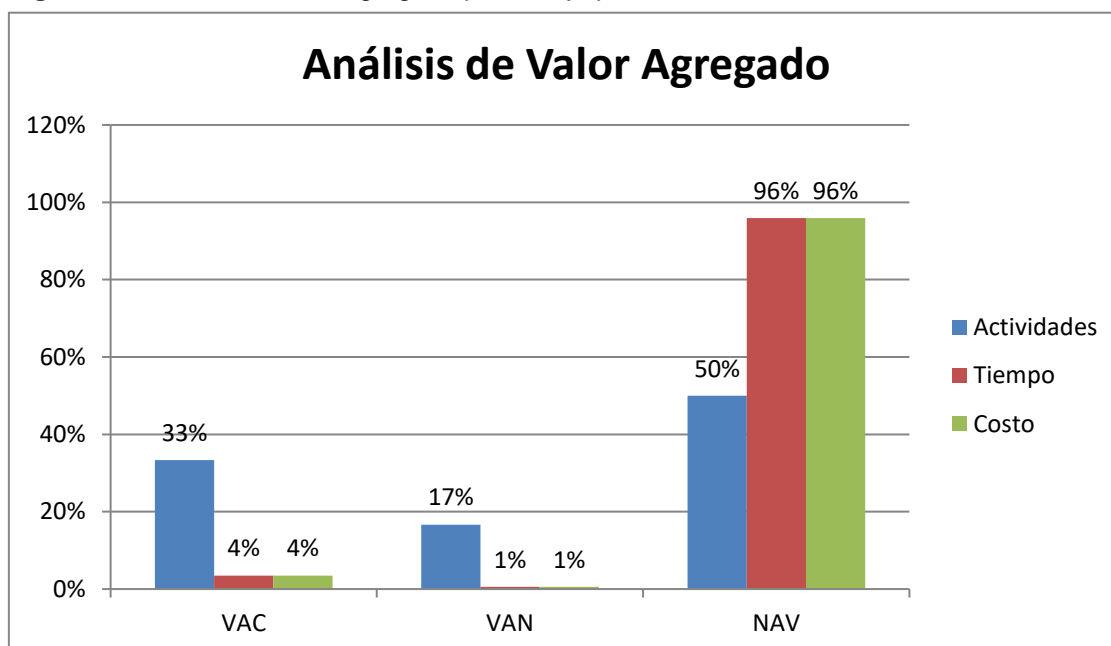
El análisis integral de este macroproceso permite concluir que, aunque no se han identificado actividades innecesarias en términos formales, existen tareas que demandan una elevada cantidad de tiempo y recursos sin aportar valor directo, especialmente en el subproceso de demora. Por ello, se recomienda reducir o rediseñar dicha actividad crítica, con el fin de mejorar el rendimiento general y liberar carga horaria que sería reasignada a funciones estratégicas.

**Figura 25.** Análisis de valor agregado actividades proceso 4



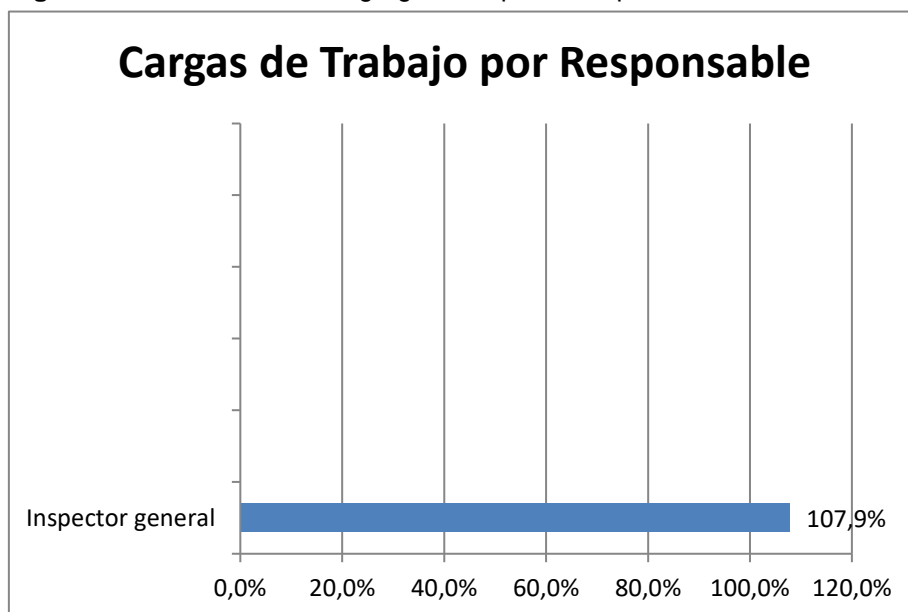
Fuente: elaboración propia

**Figura 26.** Análisis de valor agregado porcentaje proceso 4



Fuente: elaboración propia

**Figura 27.** Análisis de valor agregado responsable proceso 4



Fuente: elaboración propia

### **Análisis de aspectos débiles y oportunidades de mejora**

En el análisis de aspectos débiles más destacados se identificó que la institución no cuenta con incentivos hacia los colaboradores para su día entre ellos se identifica la falta de programación para pausas activas, esto generaría un aporte a

las actividades laborales, permite oxigenar el cerebro genera un mejor rendimiento en el área laboral, así también se identifica que, en el departamento de inspección se reestructurarían las actividades que gestionarían más el tiempo y utilizarlo en otras actividades de mayor interés.

Es importante brindar a los estudiantes instalaciones amplias en las cuales se sientan a gusto, uno de los factores que no permite el incremento de alumnos es que falta más aulas, esto se realizaría mediante un estudio económico que permita cubrir los gastos que se presentan además de ser beneficioso, el número de alumnos sería mayor al igual que los ingresos. También es de vital importancia que los equipos tecnológicos sean de alta calidad, permitirá mejorar el rendimiento del personal y controlar de mejor manera las asistencias tanto de los colaboradores de la empresa como de los alumnos que reciben sus correspondientes clases.

Para que exista un correcto desempeño en las actividades a realizar de cada colaborador es importante que cada uno tenga en cuenta las políticas y normativa vigente, por ello se actualizaría el reglamento interno que permitirá el desarrollo de la empresa.

Es importante que todos los departamentos lleven un correcto archivo para tener un control y presentar documentos en actividades futuras.

### **Resultados de mejora en la empresa de servicios**

Dentro del proceso de la elaboración de cronogramas de actividades y contratación de docentes se suprimió la actividad destinada a la habilitación de la plataforma debido a que ese proceso se realizaría en secretaría al momento de la matrícula del estudiante, permite gestionar de mejor manera el tiempo y proceso de matriculación.

Por otra parte, en el proceso de matriculación y legalización de estudiantes se suprimieron las actividades de verificar el número de alumnos a matricular y el número de alumnos autorizados, debido a que se lo realizará de manera

consecutiva con las actividades que le preceden así permite de manera más efectiva las actividades en el mismo momento y reduce el tiempo.

Se considera que existen actividades que se las realizaría en menor tiempo por lo cual se disminuyó en los procesos de matriculación, proceso de información en el sistema contable y el proceso de estudiantes en el periodo académico de esta manera, se incrementa agilidad al momento de realizar las actividades y reducimos costo.

El modelo parte de la premisa de que muchas de las actividades observadas sean reorganizadas, distribuidas o suprimidas sin afectar la calidad del servicio, tal como se mostró en los procedimientos reestructurados. Por ello, se prioriza la simplificación de tareas como la habilitación de plataformas y verificación de matrículas, permite su integración a otras actividades consecutivas. Esta reorganización no solo genera mayor agilidad en los procesos de matriculación, registro contable y programación académica, sino que además mantiene la eficiencia en términos de costos, se evidencia una optimización operativa sin comprometer recursos adicionales.

Asimismo, se considera que varias de las deficiencias detectadas tienen origen en la falta de políticas formalizadas y procedimientos estandarizados, el modelo incorpora la actualización del reglamento interno, que permitirá alinear las actividades del personal con las normas institucionales vigentes y consolidar una cultura organizacional más clara y orientada al cumplimiento.

Esta actualización será acompañada por una estrategia de capacitación continua para los colaboradores, centrada en el desarrollo de competencias técnicas y de servicio, lo cual responde directamente a las necesidades identificadas en el diagnóstico previo, especialmente en relación con la ejecución desarticulada de tareas, errores operativos y deficiencias comunicacionales.

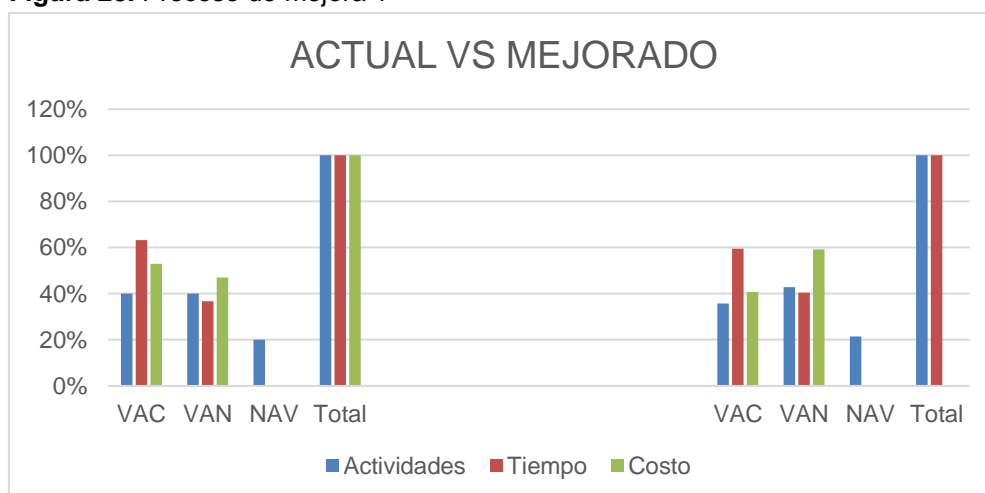
Finalmente, el modelo contempla también medidas de mejora estructural como la adquisición de equipos tecnológicos más eficientes, que faciliten la gestión

académica y contable, y la adecuación de infraestructura física mediante un estudio económico de ampliación de aulas, con el objetivo de atraer mayor número de estudiantes e incrementar los ingresos institucionales. Este conjunto de acciones articuladas constituye la base para la implementación del modelo de control interno propuesto en el siguiente apartado, con enfoque preventivo, adaptable y sostenible.

### Procedimiento 1

Como se observa en la figura 17, han sido suprimidos ciertas actividades que serán distribuidas en otros departamentos como la habilitación de la plataforma Moodle que se realizará conjuntamente con otra actividad, en el costo se ha mantenido por lo que hemos optimizado el tiempo y enfocado en la realización de las actividades.

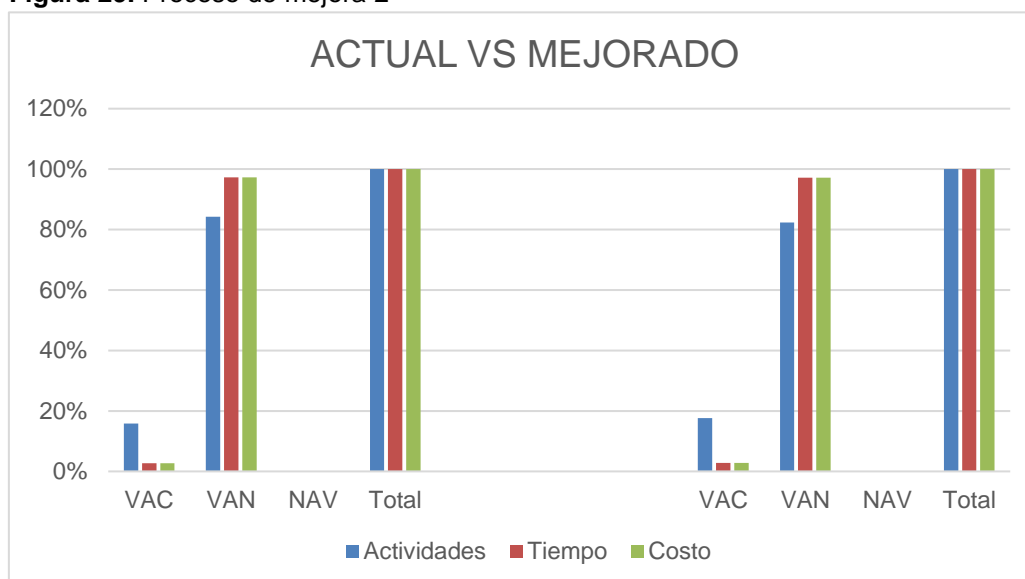
**Figura 28.** Proceso de mejora 1



Fuente: elaboración propia

### Procedimiento 2

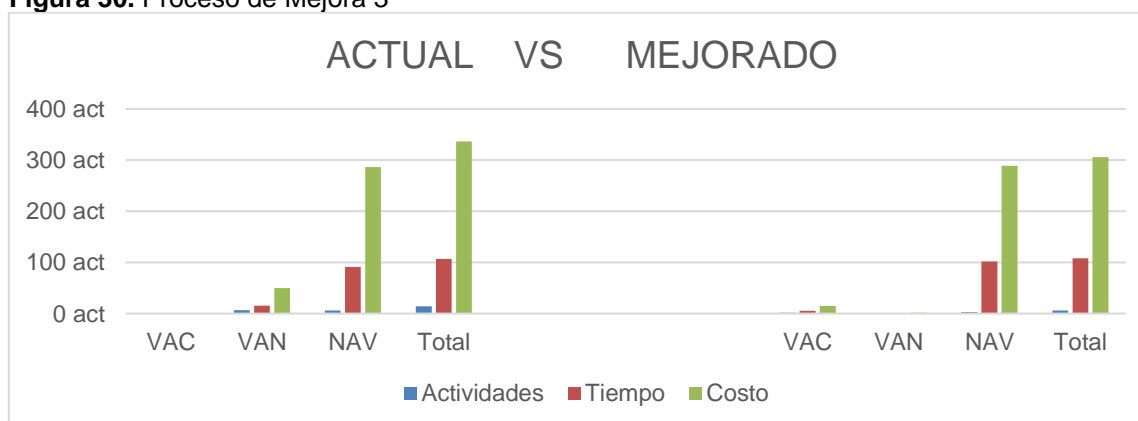
Como se observa en la figura 18, han sido suprimidos ciertas actividades que serán distribuidas en otros departamentos como verificar el número de alumnos a matricular que se realizará conjuntamente con otra actividad, en otras actividades reducimos el tiempo para agilizar el procedimiento y a su vez implementarles más tiempo a otras actividades, por lo tanto, el tiempo y en el costo no se reduce se mantiene, se prioriza suprimir una actividad.

**Figura 29.** Proceso de mejora 2

Fuente: elaboración propia

### Procedimiento 3

Como se observa en la figura 19, hemos reducido el tiempo de las actividades para agilizar el procedimiento y a su vez implementarles más tiempo a otras actividades, en el costo y las actividades se ha mantenido por lo que hemos optimizado el tiempo y enfocado en la realización de las actividades.

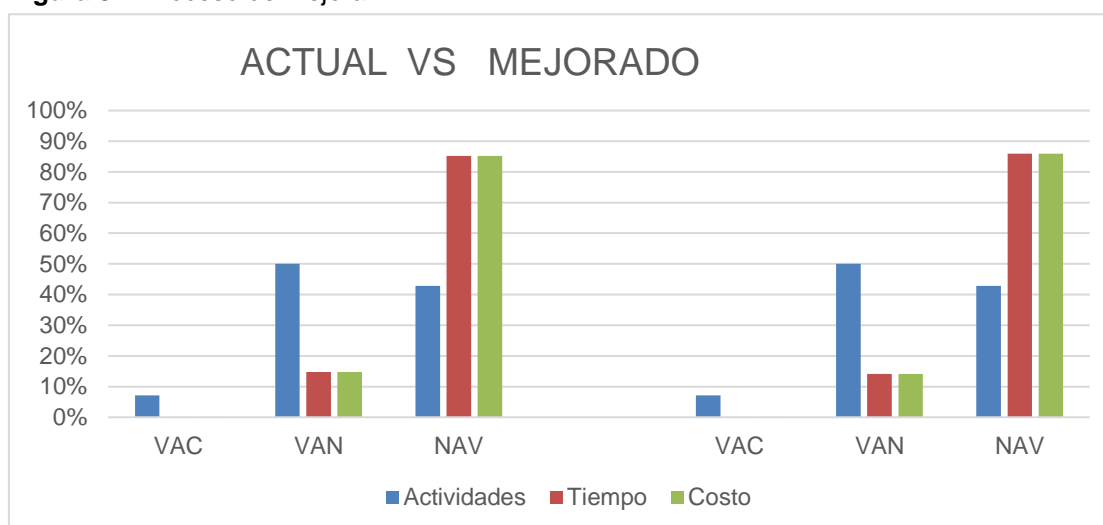
**Figura 30.** Proceso de Mejora 3

Fuente: elaboración propia

## Procedimiento 4

Como se observa en la figura 20, de acuerdo a los hallazgos encontrados en la codificación acerca de los resultados cualitativos se realizó un incremento de tiempo en las actividades que permiten brindar un servicio adecuado a los clientes, genera un valor agregado, permite priorizar las necesidades de cada uno, se redujo el costo y se elevó la atención de los clientes que son el giro del negocio.

**Figura 31.** Proceso de mejora 4



Fuente: elaboración propia

El modelo MECORI fue diseñado como una respuesta estructural a los hallazgos derivados del análisis cualitativo de las entrevistas aplicadas a los funcionarios del Sindicato de Choferes de Izamba y de los procesos levantados. A través de la triangulación, codificación axial y tabulación, se identificaron debilidades comunes en las dimensiones clave del control interno, las cuales fueron agrupadas en seis ejes estructurales que conforman el modelo.

En resumen, el modelo MECORI no surgió como una estructura teórica aislada, sino como una propuesta derivada directamente de las voces institucionales, permite identificar vacíos, prácticas, limitaciones y oportunidades. La interacción entre ejes permitió visualizar y operar el control interno de forma integrada, y su aplicación contribuyó a fortalecer la eficiencia administrativa y la reducción efectiva del riesgo financiero en la institución.

## Matriz de relación entre hallazgos y aportación del modelo propuesto

**Tabla 8.** Relación entre ejes y categorías

<b>Eje del modelo MECORI</b>	<b>Hallazgo de los entrevistados (resumen)</b>	<b>Aportación con el modelo propuesto</b>
<b>Eje normativo-procedimental</b>	Falta de estandarización en procesos, normas no escritas o poco aplicadas (60% lo señala).	Se propone crear manuales, formalizar procedimientos y validar políticas de forma periódica.
<b>Eje de gestión de riesgos</b>	Ausencia de planificación de riesgos; reacciones tardías ante crisis como la pandemia (40% no ven identificación oportuna).	Se propone mapear riesgos, establecer indicadores de alerta y definir protocolos ante imprevistos.
<b>Eje ético-institucional</b>	Promoción de valores, pero sin mecanismos formales de control ético ni gestión de conflictos.	Se plantea institucionalizar la ética con un código, capacitaciones y canales de reporte.
<b>Eje informativo-comunicacional</b>	Centralización de la información; barreras para el acceso oportuno a datos financieros (60% lo identificó).	Se propone automatizar reportes, abrir el acceso por niveles y publicar informes periódicos.
<b>Eje de supervisión estandarizada</b>	Supervisión irregular; depende del criterio individual del personal contable (40% lo mencionó como debilidad).	Se plantea establecer protocolos diarios, auditorías internas y listas de chequeo por tipo de operación.
<b>Eje de resiliencia organizacional</b>	Capacidad de reacción ante crisis, pero sin planificación anticipada o estructuras para escenarios complejos.	Se plantea el diseño de escenarios proyectados, planes de continuidad y estrategias para diversificar fuentes de ingreso.

Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

- La presente investigación permitió identificar, analizar y comprender las debilidades estructurales y operativas del sistema de control interno vigente en el Sindicato de Choferes Profesionales de la Parroquia Izamba, con el objetivo de proponer un modelo que contribuya a la reducción del riesgo financiero. A partir del abordaje metodológico mixto, que combinó el análisis cuantitativo con una profunda revisión cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas, se logró consolidar un diagnóstico integral de la situación organizacional.
- En primer lugar, se concluye que el sistema de control interno existente en la organización presenta un nivel funcional básico, sustentado en normas internas y prácticas contables, pero carece de una formalización estandarizada que garantice su cumplimiento uniforme en todos los niveles operativos. La ausencia de procedimientos documentados, protocolos escritos y manuales específicos debilita la estructura del control y expone a la organización a errores recurrentes y posibles inconsistencias en la gestión financiera.
- Segundo, se constató que, si bien la entidad promueve valores éticos como la honradez, la responsabilidad y la transparencia, estos principios no están plenamente institucionalizados, lo cual limita su alcance real como herramienta de prevención del riesgo. La cultura ética pasaría de ser una práctica espontánea para convertirse en un eje transversal de la gestión, respaldado por códigos formales, lineamientos éticos y mecanismos internos de seguimiento.
- En tercer lugar, se evidencia que el riesgo financiero en la institución está fuertemente condicionado por factores externos, como la variabilidad en la demanda de estudiantes y los impactos socioeconómicos de eventos imprevisibles. La investigación demostró que, si bien el sindicato ha implementado acciones reactivas para adaptarse a estas circunstancias

como la virtualización de cursos o la obtención de créditos, aún no cuenta con un sistema de gestión de riesgos preventivo que permita anticipar escenarios y aplicar respuestas estratégicas con base en indicadores de alerta temprana.

- Cuarto, se identificó que el acceso a la información financiera está centralizado en los niveles jerárquicos superiores, lo cual limita la eficacia operativa del control interno. Esta centralización restringe la circulación oportuna de datos relevantes hacia los niveles intermedios y operativos, reduce la capacidad de respuesta institucional lo que obstaculiza la participación informada en la toma de decisiones.
- En quinto lugar, se concluye que la supervisión y monitoreo de las actividades financieras se realiza de forma periódica, pero sin protocolos estandarizados, depende en gran medida del criterio individual de los responsables contables. Esta práctica, aunque funcional, carece de herramientas objetivas de seguimiento y control que garanticen la detección oportuna de errores o desviaciones significativas.
- Como resultado del análisis de campo y la codificación axial, se formularon seis categorías centrales que sirvieron de base para el diseño del modelo MECORI (Modelo Estructural de Control Interno para la Reducción del Riesgo Financiero), el cual articula seis ejes: normativo-procedimental, gestión de riesgos, cultura ética, comunicación financiera, supervisión estandarizada y resiliencia organizacional. Este modelo responde de forma directa a las problemáticas detectadas y se propone como una solución integral para robustecer la estructura interna del sindicato.

## RECOMENDACIONES

- Formalizar los procedimientos de los controles internos mediante documentos normativos claros y actualizados, tales como manuales operativos, instructivos de procesos contables y protocolos de gestión financiera. Esto permitirá establecer un marco estructurado que garantice la coherencia en la ejecución de las actividades, reduce errores humanos y operativos.
- Diseñar e implementar un sistema de gestión de riesgos financieros, que contemple un mapa de riesgos institucionales, la identificación de factores críticos, indicadores de alerta temprana y planes de contingencia. Esto facilitará la capacidad de anticipación y respuesta ante eventos internos y externos que comprometan la estabilidad financiera del sindicato.
- Institucionalizar la cultura ética mediante un código de ética y buenas prácticas, acompañado de capacitaciones periódicas dirigidas a todo el personal. Este instrumento estará alineado con los valores de transparencia, responsabilidad y equidad, y contar con mecanismos de denuncia interna y seguimiento disciplinario.
- Descentralizar el acceso a la información financiera relevante, permite promover la comunicación fluida entre los distintos niveles jerárquicos y operativos. Para ello, se recomienda establecer un sistema automatizado de reportes financieros mensuales o trimestrales, lo que garantiza así que las decisiones operativas se basen en datos actualizados y accesibles.
- Estandarizar los procesos de supervisión y monitoreo financiero, mediante la creación de listas de verificación, cronogramas de revisión periódica y auditorías internas programadas. Esta estandarización completará responsabilidades claras, indicadores de cumplimiento y mecanismos correctivos para mantener la calidad del control.

## BIBLIOGRAFÍA

Auditors, T. I. (Julio de 2020). FLAI. Obtenido de:

<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-spanish.pdf>

Aguilar, P., & Cruz, L. (2023). Análisis de la Gestión de Riesgos: Caso de una empresa mediana del sector comercial en Guadalajara. UDA AKADEM, 12, 12–37. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi12.669>

Álava-Rosado, M., Molina-Loor, E., & Recalde-Aguilar, L. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. 593 Digital Publisher CEIT, 8(2), 161–171. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1680>

Alegre, M. (2023). Importancia de la contabilidad financiera en el control interno de empresas comerciales. Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales RADEE, 2789-0899.

Alegre, M. A. (2023). Importancia de la contabilidad financiera en el control interno de empresas comerciales. Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales, 3(6), 69–81. <https://doi.org/10.56216/radee022023dic.a05>

Álvarez, K. N., Martínez, G., & García, A. D. (2021). La importancia del control interno en el área de ingresos de una empresa comercial. Publicaciones e Investigación, 15(1). <https://doi.org/10.22490/25394088.4692>

Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. Accounting, Organizations and Society, 35(7), 659–675. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003>

Auditors, I. (Julio de 2020). FLAI. Obtenido de:<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-spanish.pdf>

Ayala, J. B. (2024). Modelo de las Tres Líneas-M3L: Principios, Roles, Relaciones y Aplicación (enfoque práctico). [https://igc-panama.org/wp-content/uploads/2024/06/Modelo-de-las-Tres-Lineas-M3L\\_Junio-2024-PA.pdf](https://igc-panama.org/wp-content/uploads/2024/06/Modelo-de-las-Tres-Lineas-M3L_Junio-2024-PA.pdf)

Bakoben, M., Bellotti, T., & Adams, N. (2020). Identification of credit risk based on cluster analysis of account behaviours. *Journal of the Operational Research Society*, 71(5), 775–783. <https://doi.org/10.1080/01605682.2019.1582586>

Barrett, P. (2022). Managing risk for better performance—not taking a risk can actually be a risk. *Public Money and Management*, 42(6), 408–413. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1654321>

Bettiol, M., Capestro, M., Di, E., & Micelli, M. S. (2021). SMEs @ Industry 4.0: a comparison between top and average performers. *Sinergie*.

Bracci, E., Mouhcine, T., Rana, T., & Wickramasinghe, D. (2022). Risk management and management accounting control systems in public sector organizations: a systematic literature review. *Public Money and Management*, 42(6), 395–402. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1963071>

Cabera, K., Toro, P., & Jaramillo, L. (2020). Aplicación del sistema de control interno basado en el modelo "COSO I" como herramienta didáctica que establece la metodología a aplicar para evaluaciones de control interno. *ECOS DE LA ACADEMIA*.

Cagua Hidrovo, R. J. (2022). Análisis de Riesgos Financieros en las Pymes en el Ecuador. *MQRInvestigar*, 6(4), 260–277. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.6.4.2022.260-277>

- Calvin, C. G. (2024). Where's the risk? Material weakness detection in advance of financial misstatement discovery. *International Journal of Auditing*, 28(2), 251–269. <https://doi.org/10.1111/ijau.12329>
- Castañeda, J. (2018). *Gestión, Administración de Riesgos y Modelos de Control Interno*.
- Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). *Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial*. Scielo.
- Cedeño-Ávila, G. I., Moscoso-García III, I., & Yungán-Cazar, J. I. (2022a). Importancia de la auditoría de control interno en la gestión empresarial. *Polo Del Conocimiento*, 7(6), 199–215. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i6.4069>
- Cedeño-Ávila, G. I., Moscoso-García III, I., & Yungán-Cazar, J. I. (2022b). Importancia de la auditoría de control interno en la gestión empresarial. *Polo Del Conocimiento*, 7(6), 199–215. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i6.4069>
- Chang, V. (2024). Credit risk evaluation on technological SMEs in China. *Enterprise Information Systems*, 18(8). <https://doi.org/10.1080/17517575.2024.2374741>
- Chen, G., Busababodhin, P., & Chutiman, N. (2024). Credit Risk Analysis of Micro and Small Enterprises Based on Big Data-Driven Logistic Regression Models of Bank Credit Records. *ACM International Conference Proceeding Series*, 1182–1186. <https://doi.org/10.1145/3671151.3671357>
- Chen, Q., & Liu, S. (2025). Internal Control Quality and Leverage Manipulation: Evidence from Chinese State-Owned Listed Companies. *Sustainability (Switzerland)*, 17(7). <https://doi.org/10.3390/su17072905>

Cruz Tomalá, L. M., & Pazmiño Enrique, J. E. (2024). Ambiente de Control Interno y Manejo de Riesgo de la PPE de la Upse, 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 2087–2104. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.9611](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9611)

Cruz, L. M., & Pazmiño, J. E. (2024). Ambiente de Control Interno y Manejo de Riesgo de la PPE de la Upse, 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 2087–2104. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.9611](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9611)

Cruz, L., & Pazmiño, J. (2023). AMBIENTE DE CONTROL INTERNO Y MANEJO DE RIESGO DE LA PPE DE LA UPSE, 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 21.

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

Díaz, H. (2021). El control interno como herramienta indispensable para la gestión de riesgos operativos en la UCI. *REVISTA CUBANA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL*, 2(4), 48–60. <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/145/67>

Dunne, J. H., Harris, P., & Kinkela, K. (2023). Case Study: Impact of Regulatory Restrictions and Tax Policy on Breakeven Analysis and Risk Management. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(3). <https://doi.org/10.3390/jrfm16030179>

EALDE- Business, S. (07 de 07 de 2023). GUIA ISO 9001: Claves para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad eficiente. Obtenido de <https://www.ealde.es/iso-9001-para-que-sirve/>

- Encalada, D., Paredes, J., & Gil, D. (2020). El control interno de los activos fijos y su incidencia en los estados financieros del sector público. *Revista Ciencia & Tecnología*, 20(25), 46–57. <https://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/274/423>
- Escobar Zurita, H. W., Surichaqui Carhuallanqui, L. M., & Calvanapón Alva, F. A. (2022). Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales - Perú. *Visión de Futuro*, 27, No 1 (enero-junio), 160–181. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.005.es>
- Estupiñan, R. (2021). CONTROL INTERNO Y FRAUDES CUARTA EDICIÓN. Bogotá: ECO EDICIONES.
- Farhan, M., Alam, H. M., Sattar, A., & Khan, S. (2020). CREDIT RISK MANAGEMENT IN ISLAMIC BANKING: A SYSTEM THINKING APPROACH. *International Transaction Journal of Engineering*, 11(16). <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.319>
- Flores, I., & Viteri, J. (2022). Universidad Politécnica Salesiana Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21741/1/UPS-GT003578.pdf>
- Flores-Sánchez, G., Campoverde-Campoverde, J., Romero-Galarza, A., & Coronel-Pangol, K. (2021). Predictive approach to commercial credit risk in ecuadorian food companies. *Estudios Gerenciales*, 37(160), 413–424. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.4022>
- Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *British Accounting Review*, 49(1), 56–74. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.003>

- Franco - Ruiz, R. (2020). LAS TEORÍAS DEL CONTROL Y EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL INDEPENDIENTE. Universidad Libre, 71-107.
- Gallardo, L., & Avilés, E. (2014). Estructura de capital y riesgo financiero: Evidencia empírica en pymes hoteleras. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2).
- Garcia, C., & Lopez, G. (2020). El control interno desde la teoría de la contingencia: un enfoque para su adaptación en organizaciones latinoamericanas. *Revista de Contabilidad y Auditoría*, 10-25.
- Garotiza, G., & Romero, E. (2021). El sistema de gestión de calidad con ISO 9001:2015 como estrategia para el mejoramiento de los procesos de la Comercializadora ITM. *Dialnest*, 270-294.
- GlobalSuite. (19 de octubre de 2023). GlobalSuite. Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-la-norma-iso-31000-y-para-que-sirve/>
- Gourbier, L., Iacuzzi, S., Padovani, E., & Saliterer, I. (2024). Risk Management in the Public Sector: A Comparative Analysis of Central Government Settings in France, Germany, and Italy. *Financial Accountability and Management*. <https://doi.org/10.1111/faam.12416>
- Guerrero-Cantos, J.-D.-J., Garate-Zambrano, A. B., Solarte-Calero, Á. M., & Baque-Villanueva, L. K. (2022). Comercio electrónico e impacto en las ventas de las micro, pequeñas y medianas empresas, Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 8(4), 509–523. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i4.865>
- Gui, A., Fernando, Y., Septiani Wiwoho, A., Leo Handoko, B., & Haron, H. (2019). The Influence of Internal Control, Leadership Style, and Teamwork to Information System Project Success. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i22.5077>

Haro, E., Rodríguez, M., & Urbira, M. (2022). Gestión de control interno para Pymes desde el gobierno corporativo e incidencia en los resultados financieros. *Ciencia Digital*, 49-71. Obtenido de <file:///D:/DATOS%20DE%20USUARIO/Downloads/2108-Article%20Text-9469-1-10-20220405.pdf>

Juliussen, B. A., Rui, J. P., & Johansen, D. (2023). Algorithms that forget: Machine unlearning and the right to erasure. *Computer Law and Security Review*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2023.105885>

Kashyap, S., & Iveroth, E. (2021). Transparency and accountability influences of regulation on risk control: the case of a Swedish bank. *Journal of Management and Governance*, 25(2), 475–508. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09550-w>

Korzynski, P., Mazurek, G., Altmann, A., Ejdys, J., Kazlauskaite, R., Paliszkiwicz, J., Wach, K., & Ziemia, E. (2023). Generative artificial intelligence as a new context for management theories: analysis of ChatGPT. *Central European Management Journal*, 31(1), 3–13. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-02-2023-0091>

Linares, L. (2023). MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO: UN ABORDAJE DESDE LA CARTOGRAFÍA CONCEPTUAL. *AGLALA ISSN 2215 - 7360*, 226-245.

Manosalva, L., Baqu, L., & Peñafiel, G. (2020). Estrategias de control interno para el área de inventarios en la empresa Ferricortez comercializadora de productos ferreteros en el cantón Santo Domingo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 288–293. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-288.pdf>

- Marchesano, M., & Scavone, G. M. (2020). La información financiera de calidad como facilitadora de gestión de riesgos y toma de decisiones *Activity Log. Journal Managment & Business Studies*, 2(1), 15–26. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v2i1.527>
- Medina-Vidal, A., Alonso-Galicia, P. E., González-Mendoza, M., & Ramírez-Montoya, M. S. (2025). Financial inclusion of vulnerable sectors with a gender perspective: risk analysis model with artificial intelligence based on complex thinking. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00463-2>
- Mejia, R., Nuñez, M., Villanueva, E., & Jaraba, I. (2024). *Administración de riesgos un enfoque empresarial*. Medellín: EAFIT.
- Miranda-Cárdenas, H. (2023). Control interno en la gestión financiera de la Mancomunidad Mundo Verde. *Polo Del Conocimiento*, 8(1), 1480–1498. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i1>
- Montoya-Cruz, N., & Moreno-Cely, C. (2021). El control interno como estrategia de sostenibilidad en las organizaciones. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 55-70.
- Mora, E. A., Morocho, Z. P., & León, L. A. (2023). Evaluación del control interno en la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras de la ciudad de Machala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 182–192. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.6859](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6859)
- Morán, L., Pincay, N., Abrigo, O., & Rojas, L. (2021). Gestión de riesgos financieros en empresas de servicios ante la amenaza del COVID-19 en Ecuador. *Acta Universitaria*, 31(e3139), 1–17. <https://doi.org/10.15174.au.2021.3139>

- Nevárez, J., Álvarez, V., Sisalema, A., & Nevárez, V. (2020). Valoraciones teóricas y metodológicas entorno a la gestión de riesgos financieros en el sector financiero popular y solidario. 1(2), 33–58. <https://revistas.uleam.edu.ec/documentosbahia/Articulo3.pdf>
- Nguyen, T. Q., Pham, T. T. H., Tran, M. D., Pham, V. H., & Nguyen, T. L. (2023). IMPACT OF INTERNAL CONTROL ON THE PERFORMANCE OF NON-FINANCIAL LISTED FIRMS IN AN EMERGING COUNTRY. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(2), 178–189. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i2p16>
- Ochoa, J., Torres, M., & Cecilia, N. (2022). Control interno como herramienta para la eficiencia en la gestión financiera de supermercados de Azogues - Ecuador. *Venezolana de Gerencia*, 1150 - 1166.
- Pacheco-Barreto, D. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6697- 6712.
- Pazmiño- Vargas, A. (2020). Control interno: evolución histórica y su aplicación en las organizaciones modernas. Manabí: Universidad Técnica de Manabí.
- Pearl, J. (2019). *The Limitations of Opaque Learning Machines*. Penguin Press.
- Pérez Márquez, L. A., & Badajoz Ramos, J. A. (2022). El control interno y su influencia en la gestión de recursos financieros. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2024–2040. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3227](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3227)

- Proaño, G., Gómez, L., Valle, J., Nuñez, L., & Merino, G. (2024). Control Interno en Entidades Financieras. Ecuador: KNOW PRESS PRIMERA EDICION.
- Quiroga, E. (2017). Eficiencia en los mercados financieros y predicción de precios de los activos. *Ciencias Administrativas*, 5, 48–52. <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Rengifo, M., & Cortez, A. (2023). El control interno, riesgos del fraude y avances en la responsabilidad social empresarial. Colombia: Universidad del Valle.
- Rjoub, H., Adebayo, T. S., & Kirikkaleli, D. (2023). Blockchain technology-based FinTech banking sector involvement using adaptive neuro-fuzzy-based K-nearest neighbor's algorithm. *Financial Innovation*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00469-3>
- Robles, A. (2021). Programa para la evaluación de la Gestión de Riesgos de Prácticas Colombia S.A., desde la óptica de la tercera línea de defensa. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/aabed8ff-6472-4c6d-8aa4-de5484304e95/content>
- Samuel, M. (2005). Control Interno Informe COSO. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Saroyeni, P., Putri, P. A. A. N., & Suartana, I. W. (2024). The Moderation Effect on Mortality Salience Toward Individual Characteristic on Financial Decision Making, From the Perspective of Terror Management Theory. *Quality - Access to Success*, 25(200), 203–211. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.200.21>
- Sharifullah, Y., Apriyanto, G., & Subiyantoro, E. (2025). The Influence of Human Resource Quality, Influence of Information Technology and Internal Control Systems on the Quality of Company Financial Reports Through Company Management Performance (Case Study on Sharia Cooperatives in East Java). *International Journal of Research in Social Science and Humanities*, 06(04), 200–217. <https://doi.org/10.47505/IJRSS.2025.4.17>

- The institute of internal auditors. (2020). El modelo de las Tres Líneas del IAA 2020. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-spanish.pdf>
- Uvenny, E., Sepúlveda-Aguirre, J., Riís, A., & Giraldo, F. (2020). Riesgos financieros en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1076–1094. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890315>
- Valencia-Jara, B. D., & Narváez-Zurita, C. I. (2021a). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 691–722. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.526>
- Vărzaru, A. A. (2022). Assessing Artificial Intelligence Technology Acceptance in Managerial Accounting. *Electronics (Switzerland)*, 11(14). <https://doi.org/10.3390/electronics11142256>
- Vega, L., & Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *ESTUDIOS DE LA GESTIÓN*, 211-230.
- Vélez, J., & Anchundia, A. (2022). Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa Asertia Comercial S.A. en base a la Norma ISO 9001:2015. *Revista Sinapsis*, 2(21), 2–26. <https://doi.org/10.37117/s.v2i21.680>
- Wagan, S. M., & Sidra, S. (2024). The Impact of Digital Transformation on Risk-Taking: An Empirical Study of Japanese Companies. *Review of Business and Economics Studies*, 12(4), 72–90. <https://doi.org/10.26794/2308-944X-2024-12-4-72-90>

- Wang, D., & Zhou, Y. X. (2024). An innovative machine learning workflow to research China's systemic financial crisis with SHAP value and Shapley regression. *Financial Innovation*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00574-3>
- Wang, J., Liu, G., Xu, X., & Xing, X. (2024). Credit risk prediction for small and medium enterprises utilizing adjacent enterprise data and a relational graph attention network. *Journal of Management Science and Engineering*, 9(2), 177–192. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2023.11.005>
- Wong, L. W., Leong, L. Y., Hew, J. J., Tan, G. W. H., & Ooi, K. B. (2020). Time to seize the digital evolution: Adoption of blockchain in operations and supply chain management among Malaysian SMEs. *International Journal of Information Management*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.005>
- Yang, L., Qin, H., Gan, Q., & Su, J. (2020). Internal control quality, enterprise environmental protection investment and finance performance: An empirical study of China's a-share heavy pollution industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176082>
- Yanzaguano-Borrero, M. S., Garcés-Zambrano, J. P., & Navas-Espín, G. R. (2022). Control interno y gestión institucional en los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales en Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 196–210. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.751>
- Yousefi Nejad, M., Sarwar Khan, A., & Othman, J. (2024). A panel data analysis of the effect of audit quality on financial statement fraud. *Asian Journal of Accounting Research*, 9(4), 422–445. <https://doi.org/10.1108/AJAR-04-2023-0112>

Zhang, L., Zhang, K., & Bilan, Y. (2024). GREEN FINANCIAL POLICY AND INVESTMENT-FINANCING MATURITY MISMATCH OF ENTERPRISES. *Journal of Business Economics and Management*, 25(3), 590–611. <https://doi.org/10.3846/jbem.2024.21609>

Zhang, W., Yan, S., Li, J., Peng, R., & Tian, X. (2024). Deep reinforcement learning imbalanced credit risk of SMEs in supply chain finance. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-024-05921-w>

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista

#### ENTREVISTA

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Sexo:**  Masculino  Femenino

**Nivel educativo alcanzado:** \_\_\_\_\_

**Cargo o función dentro del sindicato:** \_\_\_\_\_

**Años de pertenencia al sindicato:** \_\_\_\_\_ años

#### Preguntas estructuradas por dimensiones a considerar

##### 1. Control Interno

1. ¿Cómo describiría el nivel de control interno actual en el sindicato? ¿Existen normas o procedimientos claros para la gestión financiera?
2. ¿Qué importancia cree que tiene el control interno para garantizar la sostenibilidad financiera del sindicato?

##### 2. Ambiente de Control

3. ¿Considera que el sindicato promueve valores éticos y buenas prácticas financieras entre sus miembros y dirigentes?
4. ¿De qué forma el liderazgo directivo influye en el ambiente de control dentro del sindicato?

##### 3. Evaluación de Riesgos

5. ¿Cree que el sindicato identifica de forma anticipada los posibles riesgos financieros que enfrenta? ¿Cómo lo hace?
6. ¿Se ha presentado alguna situación que haya puesto en riesgo la estabilidad financiera del sindicato? ¿Cómo se resolvió?

##### 4. Actividades de Control

7. ¿Existen mecanismos para autorizar gastos, realizar registros contables o verificar el uso de los fondos? ¿Cómo funcionan?

8. ¿Los procedimientos financieros establecidos se cumplen en la práctica o existen errores frecuentes?

#### **5. Información y Comunicación**

9. ¿Cómo se comunican las decisiones financieras dentro del sindicato? ¿Se brinda acceso claro y oportuno a la información económica?

#### **6. Monitoreo Permanente**

10. ¿Se realiza algún seguimiento o revisión periódica de las actividades financieras? ¿Quién se encarga de ello y con qué frecuencia?

**Anexo 2. Datos sociodemográficos**

<b>Participante</b>	<b>Edad</b>	<b>Género</b>	<b>Nivel educativo alcanzado</b>	<b>Cargo dentro del sindicato</b>	<b>Años de pertenencia al sindicato</b>
P1	48	Masculino	Tercer nivel	Secretario General	20 años
P2	50	Masculino	Tercer nivel	Secretario de Finanzas	20 años
P3	34	Femenino	Tercer nivel	Auxiliar Contable	8 años
P4	29	Femenino	Tercer nivel	Auxiliar Contable	5 años
P5	30	Femenino	Tercer nivel	Auxiliar / Asistente en general	2 años

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Patio Vehicular

