



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y
AUDITORIA**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO (A) EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA**

FORMA: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**“CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE REDISUR
REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR S.A.S, CANTÓN QUITO 2024.”**

AUTOR(A)(ES):

BONILLA MORETA MARÍA FERNANDA

ROCHINA GAVILÁNEZ FAVIO JESÚS

DIRECTOR(A):

ING. MARÍA DEL CARMEN IBARRA

**GUARANDA –
ECUADOR
2025**

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR S.A.S, CANTÓN QUITO 2024.”

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud nace desde lo más profundo de mi corazón. Agradezco a Dios por darme salud, claridad y fortaleza para concluir esta etapa. A mi familia, por su paciencia interminable y por acompañarme incluso cuando mis tiempos eran escasos.

A la Universidad y a mis docentes, por exigirme, orientarme y retarme a ser mejor. A mi tutor, por su guía comprometida y por cada observación que fortaleció este trabajo.

A REDISUR S.A.S., por abrirme sus puertas y permitirme aprender de su experiencia.

A todos los que me regalaron un consejo, un minuto, un gesto o un silencio comprensivo... gracias.

Autor: Favio Jesús Rochina Gavilánez

Hoy culmina una etapa importante y solo puedo sentir un profundo agradecimiento. Gracias a Dios por acompañarme en cada desafío, por darme sabiduría para tomar decisiones y constancia para no rendirme cuando el camino se hacía difícil.

Me encuentro bastante agradecida con la Universidad y a cada uno de mis docentes, por compartir sus conocimientos, por motivarme a superarme y por sembrar en mí el deseo de aprender cada día más. A mis tutores, por su orientación, paciencia y dedicación durante el desarrollo de este trabajo; sus aportes fueron fundamentales para fortalecerlo.

A REDISUR S.A.S., por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente y permitirme aplicar mis conocimientos en un entorno real. A todas las personas que, de una u otra forma, aportaron a este proceso con una palabra de aliento, un consejo oportuno o un gesto de apoyo sincero, mi más sentido agradecimiento.

Autor: María Fernanda Bonilla Moreta

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, con profunda gratitud, a mi familia, quienes han sido mi fuerza y mi mayor inspiración en cada paso de este camino.

A mis padres, quienes han sido mi apoyo incondicional a lo largo de este camino. Gracias por su amor sincero, por confiar en mí incluso cuando yo misma dudaba y por enseñarme, con su ejemplo diario, que la constancia y el esfuerzo son la base para alcanzar cualquier meta. A mis seres queridos, que estuvieron presentes con una palabra de aliento, con su paciencia y con ese acompañamiento silencioso que tantas veces me dio fuerzas para continuar. Su apoyo hizo que cada dificultad fuera más llevadera y cada logro más significativo.

Dedico también este trabajo a quienes ya no están físicamente, pero viven en mi memoria y en mi corazón. Su recuerdo ha sido una motivación constante para seguir adelante y esforzarme por honrar su legado en cada paso que doy. Esta tesis es para ustedes, por ustedes y gracias a ustedes.

Autor: Favio Jesús Rochina Gavilánez

Dedico este logro a mi familia, que ha sido mi base firme en cada paso que doy. A mis padres, quienes han sido el pilar fundamental en mi vida. Gracias por su ejemplo de esfuerzo, honestidad y perseverancia, y por enseñarme que con trabajo y dedicación es posible alcanzar cualquier meta. Su amor, apoyo y consejos han sido una guía constante en cada paso de mi formación.

A mi hijo, que es la razón más grande de mi esfuerzo y mi mayor motivación para seguir adelante. Este logro también es para ti, con la esperanza de que en el futuro puedas ver que los sueños se pueden alcanzar cuando se trabaja con constancia, responsabilidad y fe en uno mismo.

A mis hermanos, por su comprensión, por el apoyo brindado en todo momento y por estar siempre presentes con sus palabras de ánimo. Su compañía y confianza han sido un impulso importante para continuar este camino y culminar una etapa más de mi vida académica.

Autor: María Fernanda Bonilla Moreta

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL
E INFORMÁTICA

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. María del Carmen Ibarra, Ing. Juan Manuel Galarza e Ing. Kevin Sisalema, en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Integración Curricular “CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR S.A.S, CANTÓN QUITO 2024.” desarrollado por el señor/señorita Favio Jesús Rochina Gavilánez y María Fernanda Bonilla Moreta.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Integración Curricular en su totalidad, cumple al 100% con las exigencias académicas de la carrera CONTABILIDAD Y AUDITORIA, por lo tanto, se acogido las sugerencias y recomendaciones dadas en el acto de defensa.

Guaranda, 16 de abril del 2026

Ing. María del Carmen Ibarra
Director

Ing. Kevin Sisalema
Par Académico

Ing. Juan Manuel Galarza
Par Académico

DERECHOS DE AUTOR

BIBLIOTECA
GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Yo/nosotros Bonilla Moreta María Fernanda y Rochina Gavilanez Favio Jesús portador/res de la Cédula de Identidad No. 1755346135 y 0250159662 en calidad de autor/res y titular / es de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación:

"CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR S.A.S, CANTÓN QUITO 2024.", modalidad proyecto de investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo/autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (los) autor (es) declara (n) que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Nombres y Apellidos

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'María B.', enclosed within a hand-drawn blue oval.

María Fernanda Bonilla Moreta

Nombres y Apellidos

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Favio Rochina', written in a cursive style.

Favio Jesús Rochina Gavilanez

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	v
INTRODUCCIÓN	xvii
RESUMEN	xix
ABSTRACT	xxi
SHUK KILLKAKUY (KICHWA)	xxiii
CAPÍTULO I. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	1
1.1 Descripción del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	4
1.3 Preguntas de Investigación	4
1.4 Justificación	5
1.5 Objetivos: General y Específicos	7
1.5.1 Objetivo General:	7
1.5.2 Objetivos Específicos:	7
1.6 Hipótesis	8
1.6.1 Hipótesis Alternativa (H1)	8
1.6.2 Hipótesis Nula (H0)	8

1.7 Variables (Operacionalización)	8
1.7.1 Matriz de operacionalización:	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Científico	16
2.3 Conceptual.....	22
2.4 Legal.....	27
2.5 Georreferencial.....	34
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	36
3.1 Tipo de Investigación.....	36
a. Investigación Descriptiva	36
b. Investigación Explicativa	36
3.2 Enfoque de la investigación.....	37
3.3 Métodos de Investigación.....	38
3.3.1 Métodos Teóricos.....	38
3.3.2 Métodos Empíricos	39
3.3.3 Métodos Estadísticos.....	39
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos	39
3.4.1 Técnicas.....	39

a. Encuesta:.....	39
b. Entrevista:.....	40
3.5 Universo, Población y Muestra	40
3.6 Procesamiento de la Información	41
3.7 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	42
3.8 Criterios Éticos	43
3.9 Limitaciones de la Investigación.....	43
3.10 Conclusiones	44
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	46
4.1 Introducción	46
4.2 Resultados Cuantitativos y Cualitativos por Pregunta de la encuesta.....	46
4.2.1 Análisis General de la encuesta:.....	66
4.3 Análisis cualitativo de las entrevistas.....	68
4.4 Interpretación cualitativa final	74
4.5 Cierre del análisis cualitativo	75
CAPÍTULO V: PROPUESTA	78
5.1 Presentación del Capítulo	78
5.2 Objetivo de la propuesta.....	78
5.2.1 Objetivo general.....	78

5.2.2 Objetivos específicos.....	79
5.3 Justificación de la propuesta	80
5.4 Alcance de la propuesta.....	80
5.5 Metodología de la propuesta	80
5.6 Enfoque de una auditoría interna	81
5.6.1 Fase de planificación.....	81
5.6.1.1 Objetivo de la planificación	81
5.6.1.2 Información general de la empresa	81
5.6.1.3 Conocimiento general de la empresa	81
5.7 Evaluación de control interno	85
5.8 Nivel de confianza y nivel de riesgo	89
5.9 Análisis general de la evaluación del control interno (Informe de control interno)	91
5.9.1 Análisis detallado de las debilidades encontradas.....	92
5.9.3 Recomendaciones para el fortalecimiento del sistema.....	95
5.9.4 Conclusión General.....	96
5.10 Propuesta de mejora del sistema de control interno en “REDISUR S.A.S.” ..	97
5.10.1 Fundamentación de la Propuesta.....	97
5.10.2 Objetivos de la Propuesta de Mejora.....	98

a. Objetivo General	98
b. Objetivos Específicos	98
5.10.3 Desarrollo de la Propuesta.....	99
5.10.4 Matriz de implementación.....	101
5.10.5 Viabilidad de la propuesta	101
5.10.6 Impacto esperado.....	102
5.10.7 Conclusión del capítulo	102
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
Bibliografía.....	107
6. ANEXOS.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Operacionalización de las Variables Tabla 1	9
Tabla 2 ¿Conozco la misión y visión de la empresa?	47
Tabla 3 “¿La estructura organizacional es clara y fácil de entender?”	48
Tabla 4 “¿Recibo información oportuna sobre las actividades que debo realizar?”	49
Tabla 5 “¿Sé cuáles son las funciones principales del área administrativa?”	50
Tabla 6 “¿La empresa comunica adecuadamente los cambios de funciones al personal del área administrativa?”	52

Tabla 7“¿Los procesos administrativos están organizados y son fáciles de seguir?” .53	
Tabla 8“¿Existe una adecuada coordinación entre las áreas de la empresa?” 54	
Tabla 9“¿La empresa me brinda la información necesaria para realizar bien mis tareas asignadas según mis funciones?” 55	
Tabla 10“¿Conozco los procedimientos establecidos para cumplir mis funciones?” .56	
Tabla 11“¿La empresa mantiene normas internas que guían el trabajo administrativo?” 58	
Tabla 12“¿Se lleva un control adecuado de documentos y registros?”..... 59	
Tabla 13“¿Las actividades se revisan antes de ser aprobadas?” 60	
Tabla 14“¿Cuando ocurren errores, se corrigen de manera oportuna?” 61	
Tabla 15“¿Existe supervisión constante del trabajo realizado?” 63	
Tabla 16“¿La comunicación interna permite evitar fallas en los procesos?” 64	
Tabla 17: “¿El control interno contribuye a que la empresa funcione de forma organizada?” 65	
Tabla 18 MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN DE ENTREVISTAS..... 70	
Tabla 19 FRECUENCIA DE CATEGORÍAS IDENTIFICADAS 73	
Tabla 20 Cuestionario de control interno 85	
Tabla 21 Matriz de implementación..... 101	

ÍNDICE DE FIGURAS/GRÁFICAS/IMÁGENES INTRODUCCIÓN

Grafico 1 34	
Grafico 2..... 35	

Grafico 3.....	45
Grafico 4 ¿Conozco la misión y visión de la empresa?	47
Grafico 5“¿La estructura organizacional es clara y fácil de entender?”	48
Grafico 6“¿Recibo información oportuna sobre las actividades que debo realizar?” .	49
Grafico 7“¿Sé cuáles son las funciones principales del área administrativa?”	51
Grafico 8“¿La empresa comunica adecuadamente los cambios de funciones al personal del área administrativa?”	52
Grafico 9“¿Los procesos administrativos están organizados y son fáciles de seguir?”	53
Grafico 10“¿Existe una adecuada coordinación entre las áreas de la empresa?”	54
Grafico 11“¿La empresa me brinda la información necesaria para realizar bien mis tareas asignadas según mis funciones?”	56
Grafico 12“¿Conozco los procedimientos establecidos para cumplir mis funciones?”	57
Grafico 13“¿La empresa mantiene normas internas que guían el trabajo administrativo?”	58
Grafico 14“¿Se lleva un control adecuado de documentos y registros?”	59
Grafico 15“¿Las actividades se revisan antes de ser aprobadas?”	60
Grafico 16“¿Cuando ocurren errores, se corrigen de manera oportuna?”	62
Grafico 17“¿Existe supervisión constante del trabajo realizado?”	63
Grafico 18“¿La comunicación interna permite evitar fallas en los procesos?”	64
Grafico 19: “¿El control interno contribuye a que la empresa funcione de forma organizada?”	65

Grafico 20 FRECUENCIA DE CATEGORÍAS IDENTIFICADAS	74
Grafico 21 Organigrama estructural.....	84

INTRODUCCIÓN

El control interno constituye un elemento esencial dentro de las instituciones públicas, ya que permite fortalecer los procesos administrativos y garantizar que las actividades se desarrollen conforme a la normativa vigente. Su adecuada aplicación no solo contribuye al cumplimiento de objetivos institucionales, sino que también promueve transparencia, responsabilidad y eficiencia en la gestión de los recursos.

En el ámbito de la administración pública, la adecuada organización de los procedimientos y de las funciones que se desarrollan dentro de las instituciones resulta fundamental para brindar un servicio eficiente a la ciudadanía. No obstante, cuando los mecanismos de control presentan debilidades o no se aplican de forma permanente, pueden surgir diversas dificultades que afectan el desarrollo de las actividades institucionales. Estas situaciones ponen en evidencia la importancia de analizar con mayor detalle la relación existente entre el control interno y la gestión administrativa dentro de las organizaciones públicas.

La presente investigación tiene como finalidad analizar de qué manera el sistema de control interno influye en la gestión administrativa de la institución objeto de estudio. A través de este análisis se busca reconocer tanto las fortalezas como las posibles debilidades presentes en los procesos internos, con el propósito de generar información que contribuya a mejorar la toma de decisiones y fortalecer el desarrollo de las actividades institucionales.

Para alcanzar este objetivo, se aplicó un enfoque metodológico de carácter cuantitativo con un alcance descriptivo. Este enfoque permitió recopilar y analizar información

relacionada con los procedimientos administrativos y con el funcionamiento del sistema de control interno dentro de la institución. La información obtenida permitió comprender la realidad institucional desde una perspectiva objetiva y fundamentada.

El estudio busca aportar propuestas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión administrativa, considerando que un sistema de control interno eficiente no debe entenderse únicamente como un requisito normativo, sino como una herramienta que impulsa el orden, la coordinación y el cumplimiento de metas institucionales.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito analizar el sistema de control interno y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa REDISUR Redes de Distribución del Sur S.A.S., durante el período 2024, objeto de estudio, considerando la necesidad de fortalecer los procesos internos y garantizar un desempeño organizacional más eficiente y transparente. El estudio partió de la identificación de diversas situaciones que evidenciaban debilidades en la aplicación de controles, lo que motivó un análisis profundo de la realidad institucional. Para el desarrollo del trabajo se adoptó un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas que permitieron obtener una visión amplia del funcionamiento interno. Se aplicaron encuestas al personal administrativo y entrevistas a los directivos, instrumentos que facilitaron la recopilación de información directa y relevante sobre los procedimientos, niveles de supervisión, gestión de riesgos y mecanismos de comunicación interna.

Los resultados obtenidos mostraron deficiencias en la formalización de procesos, una identificación y evaluación de riesgos limitada, problemas en la comunicación institucional y un seguimiento insuficiente en ciertas actividades administrativas.

Estas situaciones afectan directamente la eficiencia operativa y la calidad en la toma de decisiones. A partir del diagnóstico realizado, se elaboró una propuesta para fortalecer el sistema de control interno, basándose en los lineamientos del modelo COSO 2013. La propuesta incluye la estructuración y estandarización de procesos, la creación de manuales y políticas internas, la incorporación de controles preventivos y correctivos, así como la implementación de mecanismos de monitoreo periódicos. Su

aplicación ayudará a mejorar la confiabilidad de la información administrativa, optimizar la gestión institucional y fomentar una cultura organizacional fundamentada en la responsabilidad y el cumplimiento de objetivos.

Palabras clave: Control interno; gestión administrativa; modelo COSO 2013; gestión de riesgos; supervisión; procesos administrativos; eficiencia institucional.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the internal control system and its impact on the administrative management of REDISUR Redes de Distribución del Sur S.A.S. during the year 2024, the subject of this study, considering the need to strengthen internal processes and ensure more efficient and transparent organizational performance. The study began with the identification of several situations that revealed weaknesses in the application of controls, which prompted an in-depth analysis of the institution's situation. A mixed-methods approach was adopted, integrating quantitative and qualitative techniques to obtain a comprehensive view of internal operations. Surveys were administered to administrative staff and interviews were conducted with managers. These instruments facilitated the collection of direct and relevant information on procedures, levels of supervision, risk management, and internal communication mechanisms.

The results showed deficiencies in process formalization, limited risk identification and assessment, problems in institutional communication, and insufficient monitoring of certain administrative activities.

These situations directly affect operational efficiency and the quality of decision-making. Based on the diagnostic assessment, a proposal was developed to strengthen the internal control system, following the guidelines of the COSO 2013 framework. The proposal includes structuring and standardizing processes, creating internal manuals and policies, incorporating preventive and corrective controls, and implementing periodic monitoring mechanisms. Its application will help improve the

reliability of administrative information, optimize institutional management, and foster an organizational culture based on responsibility and goal achievement.

Keywords: Internal control; administrative management; COSO 2013 framework; risk management; oversight; administrative processes; institutional efficiency.

SHUK KILLKAKUY (KICHWA)

Kay investigacionpa munayninqa karqan sistema de control interno nisqamanta, hinallataq REDISUR Redes de Distribución del Sur S.A.S. 2024 watapi, kay yachaypa tema, qhawarispa, ukhu ruwaykunata kallpachanapaq, hinallataq aswan allin, sut'i organizacionpa ruwayninta qhawarinapaq. Kay yachayqa qallarirqa achka situacionkunata riqsichispa, chaypim qawachirqa controles nisqakuna churaypi pisi kallpakuna, chaymi kallpancharqa huk ukhunchasqa analisis ruwayta institucionpa situacionninmanta. Huk enfoque mixto-métodos nisqatam hapirqaku, chaypim técnicas cuantitativas y cualitativas nisqakunata hukllawarqaku, chaynapi ukupi llamkaykunamanta tukuy imamanta qawariy. Encuestas nisqakunatam ruwarqaku administrativo nisqapi llamkaqkunaman, chaynallataqmi entrevistakunata ruwarqaku gerentekunawan. Kay instrumentukunam yanaparqa huñuyta directa hinaspa relevante willakuykunata, ruwaykunamanta, niveles de supervisión nisqamanta, gestión de riesgos nisqamanta, chaynallataq mecanismos de comunicación interna nisqamanta.

Chay ruwasqakunam qawarichirqa deficiencias nisqakunata formalización de proceso nisqapi, limitasqa riesgokuna riqsichiypi hinaspa chaninchaypi, sasachakuykuna institucional nisqapi rimanakuypi, chaynallataq mana suficiente monitoreo nisqapi wakin administrativo ruwaykunapi.

Kay situaciones nisqakunan directamente afectan eficiencia operativa nisqatapas, hinallataq calidad de toma de decisiones nisqatapas. Chay evaluacin diagnóstica nisqapi hapipakuspam, sistema de control interno nisqa kallpanchanapaq propuesta nisqa ruwakurqa, COSO 2013 nisqapa kamachikuyninman hina. Chay propuesta

nisqapiqa kachkanmi estructuras y estandarización nisqa procesos nisqakuna, manuales y políticas internas nisqakuna ruway, controles preventivos y correctivos nisqakuna churasqa, chaynallataq mecanismos de monitoreo periódico nisqakuna ruway. Paypa aplicacionninqa yanapanqam allinta kamachinapaq willakuypa confiabilidadninta, institucional kamachikuykunata allinta ruwananpaq, chaynallataqmi cultura organizativa nisqatapas kallpanchanqa, chaymi kanqa responsabilidad nisqapi hinaspa metakuna haypaypi.

Sapaq simikuna: Ukhupi kamachiy; kamachiy kamachiy; COSO 2013 watapi kamachiy; riesgokuna kamachiy; qhaway; kamachiy ruwaykuna; institucional eficiencia nisqa.

CAPÍTULO I. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Descripción del Problema

La necesidad de establecer y mantener sistemas de control interno (CI) sólidos constituye el pilar fundamental para la gestión moderna y la supervivencia organizacional. Un sistema de CI efectivo no solo garantiza la eficiencia operativa y la transparencia administrativa, sino también la confiabilidad de la información financiera. Según Martínez y Torres (2022), un control interno riguroso es clave para la toma de decisiones oportunas y la transparencia en la gestión.

Nivel Macro

A nivel global, la adopción de marcos de referencia estandarizados, como el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), ha impuesto estándares elevados para el diseño y funcionamiento de los controles internos. En el ámbito nacional, la legislación ecuatoriana establece indirectamente la obligatoriedad de un CI robusto:

La legislación sobre compañías en Ecuador solicita que las sociedades anónimas, como REDISUR SAS, operen con transparencia y presenten sus estados financieros de manera veraz, algo que se vuelve inviable sin un control interno robusto.

La normativa fiscal del SRI exige a la empresa mantener registros contables exactos y generar comprobantes de venta válidos, responsabilidades que se vinculan directamente con el componente de Actividades de Control del marco COSO. Ignorar

estas regulaciones puede comprometer gravemente el cumplimiento normativo fundamental.

Nivel Meso

La empresa REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR SAS, ubicada en el Cantón Quito, se dedica a la comercialización y distribución de bienes y servicios. El sector de la distribución se caracteriza por manejar un gran volumen de operaciones y por depender de una cadena de suministro que requiere coordinación constante. En este contexto, la administración cumple un papel determinante, ya que de su organización y capacidad de gestión dependen tanto el uso eficiente de los recursos como la toma de decisiones estratégicas.

Sin embargo, estudios realizados en entidades del mismo ámbito, a nivel meso, indican que la falta de mecanismos de control robustos puede acarrear consecuencias considerables. Estas incluyen afectaciones económicas significativas y una mayor susceptibilidad a prácticas irregulares o riesgos de fraude. Tales descubrimientos sectoriales evidencian una vulnerabilidad inherente en el área de distribución debido a controles internos inadecuados. La ausencia de estrategias de control interno preventivo, como la segregación de funciones y las autorizaciones formales, es la principal herramienta que expone a estas empresas al riesgo de fraude (Rojas & Salazar, 2023).

1.1.3 Nivel Micro

En el caso particular de REDISUR SAS, se han identificado deficiencias operacionales que apuntan a debilidades en su sistema de control interno aplicado al área administrativa. Específicamente, se observan las siguientes limitaciones:

Falta de Procedimientos Formalizados: Los procesos administrativos cruciales (como adquisiciones, gestión de inventarios y cuentas por cobrar) no cuentan con manuales o diagramas claros, lo que provoca discrecionalidad e inconsistencia en la ejecución de las tareas.

Supervisión Insuficiente: Hay una deficiencia en el componente de Supervisión y Monitoreo del CI. La falta de un seguimiento constante y la carencia de indicadores que evalúen el desempeño en los procesos administrativos esenciales dificultan la detección oportuna de fallas y deficiencias operativas (Pazmiño & Viteri, 2024).

Deficiencias en la Documentación de Procesos: Los procedimientos administrativos no tienen registros uniformes ni completamente organizados, lo que restringe la claridad en el manejo de la información. Esta situación complica la verificación de las operaciones realizadas y perjudica la correcta rendición de cuentas.

Las deficiencias observadas en el sistema de control interno constituyen riesgos reales para la empresa, como la existencia de inconsistencias en los registros contables, la duplicidad de responsabilidades que pueden facilitar irregularidades y el potencial incumplimiento de normas internas y externas. Esto, a su vez, afecta la eficiencia general del área administrativa y la fiabilidad de la información que respalda las decisiones de la dirección (Rodríguez, 2023).

Frente a esta situación, es esencial realizar una evaluación técnica y exhaustiva del sistema de control interno en el área administrativa de REDISUR S.A.S. Este proceso permitirá identificar de manera precisa los puntos críticos y desarrollar acciones de mejora basadas en el modelo COSO 2013, con el fin de fortalecer la gestión institucional y asegurar un desempeño claro y conforme a la normativa vigente y las mejores prácticas administrativas.

1.2 Formulación del Problema

¿En qué medida la evaluación del sistema de control interno aplicado en el área administrativa de REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR S.A.S. Cantón Quito, en el año 2024, contribuye a la optimización de sus procesos administrativos?

1.3 Preguntas de Investigación

- ¿Qué procedimientos de control interno se aplican actualmente en el área administrativa de la empresa REDISUR S.A.S.?
- ¿Cuáles son las principales deficiencias identificadas en los procesos administrativos?
- ¿Qué riesgos enfrenta la empresa como consecuencia de dichas deficiencias?
- ¿De qué manera una propuesta de mejora puede implementarse para optimizar el sistema de control interno en el área administrativa?

1.4 Justificación

La realización de esta investigación es de vital relevancia debido a la necesidad imperante de medir la eficacia de los sistemas de control interno (CI) en el entorno empresarial ecuatoriano, particularmente en el sector de la distribución en el Cantón Quito. Un sistema de control interno eficaz no debe considerarse solo como una herramienta de gestión, sino como un componente esencial para garantizar la estabilidad de la organización y el cumplimiento de la Ley de Compañías del Ecuador. El análisis que resulta de esta investigación constituye un recurso fundamental para REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR S.A.S., ya que proporcionará información objetiva y bien fundamentada que apoyará la toma de decisiones gerenciales enfocadas en la gestión del riesgo.

La importancia de este estudio se manifiesta en un impacto que abarca tres dimensiones. En el ámbito académico, la investigación refuerza la línea “Gestiones Administrativas y Contables”, al aplicar y evaluar la viabilidad del modelo COSO 2013 dentro del contexto específico de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) de distribución en la capital. El estudio de sus cinco elementos: Entorno de Control, Valoración de Riesgos, Acciones de Control, Información y Comunicación, y Supervisión proporciona una perspectiva teórico-práctica dirigida a ajustar normas internacionales a la realidad operativa del contexto ecuatoriano (Cevallos, 2020).

Desde un punto de vista práctico, el objetivo del estudio es abordar directamente las necesidades operativas de la empresa. Se abordan problemas como la falta de procedimientos debidamente formalizados y la insuficiente separación de funciones,

situaciones que aumentan la exposición a riesgos administrativos (Rivas, 2023). La propuesta se centra en reducir los riesgos tanto operativos como financieros mediante la eliminación de tareas repetitivas, la reducción de errores contables y la mejora de la organización de los flujos de trabajo. Estas acciones inciden directamente en la optimización de los procesos administrativos (la variable dependiente), lo que contribuye a una mayor eficiencia operativa y mejora la calidad de la información financiera utilizada por la dirección para la toma de decisiones (Martínez & Torres, 2022).

Los principales beneficiarios de este trabajo son en primer lugar la gestión, la cual contará con una identificación detallada de los riesgos existentes y una propuesta de fortalecimiento basada en lineamientos internacionales. Así mismo, los cuatro colaboradores del área administrativa obtendrán un beneficio directo, ya que la delimitación clara de funciones y responsabilidades contribuirá a mejorar la organización interna y el desempeño de sus actividades.

En el ámbito social, el impacto se refleja en el impulso de una gestión empresarial más íntegra y transparente, lo que favorece la credibilidad de la empresa frente a proveedores y clientes en el cantón Quito. Una administración más organizada y responsable fortalece la confianza en sus actividades y el cumplimiento de sus obligaciones. En cuanto a la viabilidad del proyecto, se basa en el permiso otorgado por la dirección para acceder a la información necesaria.

Desde un punto de vista metodológico, el reducido número de participantes permitió trabajar con todos los habitantes del territorio administrativo mediante una encuesta de

tipo censal. Esto aseguró una recopilación completa de los datos y minimizó posibles distorsiones derivadas de procesos de selección, fortaleciendo así la confiabilidad de los resultados obtenidos.

1.5 Objetivos: General y Específicos

1.5.1 Objetivo General:

Evaluar el sistema de control interno aplicado en el área administrativa de la empresa REDISUR Redes de Distribución del Sur S.A.S., en el año 2024, para identificar debilidades y proponer mejoras que optimicen la gestión administrativa.

1.5.2 Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual del sistema de control interno del área administrativa de REDISUR S.A.S., mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos que se fundamentan en los cinco componentes del modelo COSO 2013.
2. Identificar las principales fortalezas y las debilidades presentes en cada componente del control interno, y determinar su incidencia directa en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.
3. Analizar los riesgos operativos y financieros a los que está expuesta la empresa como consecuencia de las debilidades descubiertas en el sistema de control interno, y priorizar aquellos que atentan contra el cumplimiento de la ley.
4. Desarrollar una propuesta para mejorar el sistema de control interno, enfocándose en la formalización de procedimientos y la separación de

funciones con el fin de optimizar REDISUR S.A.S. gestión administrativa. en el cantón de Quito.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis Alterna (H1)

La evaluación rigurosa y la subsiguiente implementación de mejoras en el sistema de control interno, basadas en el modelo COSO 2013 en el área administrativa de REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR SAS, influyen significativamente en la optimización de los procesos administrativos, la reducción de riesgos y la confiabilidad de la información gerencial.

1.6.2 Hipótesis Nula (H0)

La evaluación del sistema de control interno y la implementación de una propuesta de mejora en el área administrativa de REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR SAS no influyen significativamente ni están relacionadas con la optimización de los procesos administrativos, la reducción de riesgos ni la confiabilidad de la información gerencial.

1.7 Variables (Operacionalización)

Variable Independiente: Sistema de Control Interno.

Variable Dependiente: Optimización de Procesos Administrativos.

1.7.1 Matriz de operacionalización:

Operacionalización de las Variables Tabla 1

Variables	Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Variable Independiente: Sistema de Control Interno (Modelo COSO 2013)	El sistema de control interno, según el modelo COSO 2013, es el conjunto de políticas, procedimientos y actividades diseñadas para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de los objetivos institucionales	1. Entorno de control	<ul style="list-style-type: none"> Existencia y distribución de normas éticas. El compromiso de la dirección con la honestidad y los valores éticos. 	1. ¿La dirección demuestra compromiso con la ética a través de acciones? 2. ¿El empleado conoce y utiliza el código de ética?	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta estructurada (escala Likert de 5 puntos). Revisión de documentos.

relacionados con la
 eficiencia operativa, la
 confiabilidad de la
 información financiera
 y el cumplimiento
 normativo.

2. Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y análisis de riesgos operativos. • Frecuencia de revisión de riesgos. 	<p>1. ¿Se identifican y analizan los riesgos operativos periódicamente?</p> <p>2. ¿Se establecen medidas para mitigar los riesgos detectados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de diagnóstico. • Entrevista al personal administrativo.
-----------------------------	--	---	--

<p>3. Actividades de Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Segregación de funciones y responsabilidades. • Aplicación de controles preventivos y defectivos. 	<p>1. ¿Existe segregación de funciones entre quienes registran y quienes custodian activos?</p> <p>2. ¿Los controles administrativos se aplican de forma continua?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observación directa. • Lista de verificación (Check List).
<p>4. Información y Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fluidez y oportunidad de la información interna. • Canales de comunicación implementados. 	<p>1. ¿La información financiera se comunica oportunamente a los niveles gerenciales?</p> <p>2. ¿Existen canales efectivos de comunicación interna?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de control interno. • Entrevista estructurada.

5. Actividades de Supervisión	• Evaluaciones periódicas del sistema de control interno. • Seguimiento de acciones correctivas.	1. ¿Se realizan monitoreos continuos de las actividades de control interno? 2. ¿Se da seguimiento a las acciones correctivas implementadas?	• Revisión documental. • Cuestionario de supervisión interna.
--	--	---	---

Variable Dependiente: Optimización de Procesos Administrativos	La optimización de procesos administrativos se refiere al grado de eficiencia, eficacia y cumplimiento normativo que alcanzan las	1. Eficiencia Operacional	• Tiempo de respuesta en procesos clave. • Reducción de reprocesos y errores administrativos.	1. ¿El tiempo de procesamiento de documentos administrativos es considerado óptimo? 2. ¿Se ha reducido la cantidad de errores y	• Cuestionario de desempeño administrativo. • Observación directa.
--	--	------------------------------	---	---	--

actividades de gestión interna, buscando mejorar la calidad de la información y la productividad institucional.

reprocesos en los procesos clave?

2. Eficacia de la Gestión

• Calidad de la información para la toma de decisiones.
 • Cumplimiento de metas y objetivos administrativos.

1. ¿La información generada por el área administrativa permite una toma de decisiones efectiva?
 2. ¿Se cumplen las metas establecidas en los planes de gestión?

• Entrevista estructurada.
 • Revisión documental.

3. Cumplimiento Normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Adherencia a regulaciones (SRI, Ley de Compañías, auditorías internas). • Evidencia de cumplimiento legal. 	<p>1. ¿El área administrativa cumple puntualmente con las obligaciones tributarias y laborales vigentes?</p> <p>2. ¿Se realizan auditorías internas para verificar el cumplimiento normativo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario dicotómico (Sí/No). • Revisión documental.
------------------------------	---	---	--

Fuente: Jesús Rochina, María Bonilla.

Nota: La tabla presenta la operacionalización de las dos variables del estudio, detallando sus dimensiones, indicadores, relación con los instrumentos aplicados y técnicas de recopilación de datos, conforme a los lineamientos metodológicos establecidos para la investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

El control interno ha sido un elemento fundamental para la gestión administrativa moderna, especialmente en organizaciones que requieren orden documental, procedimientos estandarizados y supervisión permanente. Diversos estudios en los últimos años han demostrado que la ausencia de controles formales genera fallas operativas, duplicidad de tareas y riesgos administrativos significativos.

En el contexto internacional, (Arens, Elder, & Beasley, 2020) señalan que los sistemas de control interno son un pilar esencial en la gestión de la organización, ya que ayudan a garantizar la confiabilidad de la información y el correcto funcionamiento de los procesos. Su investigación muestra que la implementación de controles adecuadamente estructurados puede reducir significativamente los errores operativos, logrando una reducción de hasta el 40%.

En la región latinoamericana, (García & López, 2021) analizaron los controles administrativos en las medianas empresas y concluyeron que las principales debilidades provienen de la falta de documentación formal y de una insuficiente separación de funciones. Estas conclusiones están relacionadas con la realidad encontrada en REDISUR S.A.S. en el ámbito administrativo, donde todavía predominan las prácticas basadas en la experiencia y no en los procedimientos formalmente establecidos.

A nivel nacional, diversas investigaciones abordan esta problemática desde diferentes perspectivas (Cabezas & Vinuesa, 2022) evaluaron el control interno en empresas comerciales de la Sierra ecuatoriana y determinaron que la inexistencia de manuales administrativos genera demoras en los procesos, extravío de documentación y decisiones sustentadas en información incompleta. De igual forma, (De Paredes, 2020) comprobó que las organizaciones que adoptaron manuales de control interno alineados al modelo COSO lograron mejoras notables en la trazabilidad documental y en la agilidad de sus procesos administrativos.

Por su parte, investigaciones más recientes como la de (Molina, 2023) destacan que la aplicación de herramientas formales, tales como listas de verificación, matrices de riesgos y flujogramas administrativos, puede elevar la eficiencia operativa hasta en un 30 %. Estos resultados respaldan la necesidad de incorporar instrumentos técnicos de control en empresas como REDISUR S.A.S., con el fin de fortalecer su gestión y reducir la exposición a riesgos administrativos.

2.2 Científico

El marco científico sustenta la hipótesis alternativa (H1) mediante la articulación de la teoría de la agencia con el modelo de control interno COSO 2013 y los principios de la gestión por procesos.

Fundamento de la Variable Independiente: El Control Interno y la Teoría de la Agencia

La necesidad del Sistema de Control Interno (CI) se justifica en la Teoría de la Agencia, que plantea la existencia de una relación contractual donde los accionistas (principal) delegan responsabilidades a la administración (agente). Tal delegación crea un potencial conflicto de intereses porque los objetivos de gestión no siempre están alineados con la maximización del valor para el propietario. El CI sirve como un mecanismo de control diseñado para reducir los costos de agencia y garantizar que los registros sean verdaderos y que la gestión administrativa se lleve a cabo de manera justa y eficiente (Arens, Elder, & Beasley, 2020).

El estudio utiliza como principal referencia científica el Sistema Integrado de Control Interno COSO (2013). Este modelo, desarrollado por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, define el CI no como un simple manual de procedimientos, sino como un proceso dinámico, integrado e interdependiente, inherente a la gestión y no solamente a la función contable. (Martínez & Torres, 2022) subrayan que la fortaleza del COSO reside en su enfoque en el proceso continuo de mejora, lo cual es vital para el objetivo de optimización en REDISUR S.A.S.

Desarrollo Profundo de los Componentes COSO:

1. **Ambiente de Control:** Es el cimiento de la eficacia del CI. Representa la conciencia y la actitud general de la dirección y los empleados respecto al control.

Incluye el compromiso con la integridad y los valores éticos, así como la estructura organizacional y la asignación de autoridad. Un ambiente de

control débil es la causa raíz de la ineficacia de otros controles, pues promueve la laxitud en el cumplimiento.

2. **Evaluación de riesgos:** Este componente es la esencia de la gestión proactiva. Requiere que la administración identifique y analice los riesgos relevantes para el logro de los objetivos con base en criterios de probabilidad e impacto. (Rivas, 2023) lo categoriza como el antídoto contra el riesgo administrativo, entendido como la vulnerabilidad de la PyME ante fallas internas. La correcta evaluación debe incluir el riesgo de fraude y el riesgo de errores en la información financiera.
3. **Actividades de control:** Son actividades específicas que se implementan para asegurar que se implementen los lineamientos de gestión para la mitigación de riesgos. Son de dos tipos: preventivas y de detección. Un control administrativo clave es la segregación de funciones, que impide que una persona tenga control total sobre una transacción, lo que reduce la posibilidad de error o fraude. (Rojas & Salazar, 2023).
4. **Información y comunicación:** Es el flujo de información necesario para que el CI funcione. Requiere que la información sea de alta calidad (completa, relevante, oportuna) y que se comunique en todas las direcciones (ascendente, descendente y horizontal). (Rodríguez, 2023) demostró que la deficiencia en este componente distorsiona la realidad operativa y conduce a decisiones gerenciales erróneas.

5. **Actividades de supervisión (monitoreo):** Asegura la vigencia y efectividad del CI a lo largo del tiempo. Implica evaluaciones continuas (supervisión diaria por parte de la gerencia) y evaluaciones separadas (auditorías internas periódicas). (Gómez, 2024) sostiene que este componente es el que permite al CI adaptarse a los cambios estratégicos y prevenir su obsolescencia.

Fundamento de la Variable Dependiente: Optimización de Procesos Administrativos

La Optimización de Procesos Administrativos se fundamenta en la Teoría de Sistemas, donde la organización es vista como un conjunto de procesos interconectados. La Optimización busca el estado ideal de la gestión mediante la mejora de la Eficiencia y la Eficacia.

- **Eficiencia:** Según (Pazmiño & Viteri, 2024), La eficiencia se mide por la relación entre la producción (resultado, como una partida contable) y los insumos (recursos utilizados, como tiempo del socio cooperante).

Un proceso optimizado reduce los desperdicios (errores, re trabajos) y aumenta la velocidad y la productividad.

- **Eficiencia:** se centra en el logro de objetivos y la calidad de los resultados. En el ámbito administrativo, un proceso es eficaz si su resultado (ej. un informe de gestión) es confiable y útil para el tomador de decisiones.

- **Gestión por Procesos:** El enfoque metodológico de esta teoría es identificar los procesos clave (adquisiciones, cuentas por cobrar, pagos), medir su desempeño actual y rediseñarlos para eliminar las actividades que no generan valor, enfocándose en la cadena de valor de la empresa.

La Conexión Científica: Relación Causal (VI → VD)

La Hipótesis Alternativa se verifica mediante la vinculación directa de la Evaluación del CI (VI) con la Optimización de Procesos (VD):

Diagnóstico COSO → Identificación de errores: La evaluación IC (VI) actúa como una auditoría de gestión. El diagnóstico de deficiencias en el desempeño del control (por ejemplo, falta de segregación) revela la causa fundamental de la ineficiencia operativa (OI). (García & López, 2021) confirman que las fallas de los circuitos integrados son las principales causas de ineficiencia en el sector de distribución.

Mitigación de riesgos → Reducción de costos: los CI que eliminan los riesgos administrativos reducen el potencial de errores y fraude. Al prevenir pérdidas financieras y multas por incumplimiento de la ley (reducción de riesgo según (Rivas, 2023)), el sistema de control aumenta los indicadores financieros de la empresa, que es el objetivo principal de la optimización.

Monitoreo → Mejora continua: La implementación de la propuesta de mejora (resultado de la evaluación del CI) crea nuevos y mejores controles. El componente de monitoreo (VI) asegura que estos nuevos procesos se mantengan, mantiene la optimización del proceso (POD) y evita la regresión a la ineficiencia.

El Control Interno y su Naturaleza

El Control Interno (CI) es definido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013) como un proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad. Su naturaleza va más allá de la mera contabilidad, abarcando las operaciones, la información financiera y el cumplimiento normativo. (Arens, Elder, & Beasley, 2020) refuerzan esta idea, posicionando el CI como el pilar fundamental de la auditoría, ya que su solidez determina el alcance de las pruebas sustantivas. (COSO, 2013)

Marco Integrado de Control Interno (COSO 2013)

El marco (COSO, 2013) es la principal base teórica del estudio, estructurado en cinco componentes interrelacionados: Entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión. Para este estudio, la evaluación de riesgos es crucial, pues exige identificar los riesgos asociados a los objetivos de Redisur S.A.S., incluyendo la posibilidad de errores en los registros y el riesgo de ineficiencia operativa (García & López, 2021). La implementación de sus componentes es vital para garantizar la gestión, tal como lo destaca (Martínez & Torres, 2022).

Teoría de la Gestión Administrativa

La eficacia del CI depende directamente de la gestión de los recursos humanos y materiales en el área administrativa. (Chiavenato, 2017) postula que la administración debe centrarse en la planeación, organización, dirección y control. En este sentido, el

CI se convierte en la herramienta que mide la efectividad de los procedimientos diseñados por la administración. La evaluación del control interno, por lo tanto, es una auditoría de la eficiencia con la que la gerencia aplica sus principios.

2.3 Conceptual

El marco conceptual es una estructura teórica fundamental que permite aclarar los términos, categorías y nociones esenciales que sustentan la investigación. Su propósito es establecer un lenguaje común entre el lector y el investigador, con el fin de interpretar adecuadamente el fenómeno estudiado: el control interno en el área administrativa de REDISUR SAS. Para cumplir con este objetivo, se desarrollan los conceptos claves vinculados con control interno, administración, procesos administrativos, gestión documental, riesgos, eficiencia operativa, comunicación organizacional, manuales de funciones y ambiente de control, todos ellos apoyados en autores reconocidos que respaldan académicamente el análisis.

Control interno

El control interno es un concepto amplio y multidimensional que abarca políticas, procedimientos, prácticas, valores, sistemas tecnológicos y comportamientos organizacionales. Según el reglamento (COSO, 2013), el control interno se define como "un proceso realizado por la junta directiva, la administración y otro personal de una entidad diseñado para proporcionar una seguridad razonable de que se están cumpliendo los objetivos operativos, de presentación de informes y relacionados con el cumplimiento".

Esta definición enfatiza que el control interno no es un conjunto de documentos, sino un sistema vivo que depende de las personas y sus interacciones diarias. (Arens, Elder, & Beasley, 2020) amplía la comprensión del control interno, afirmando que su propósito es proteger los activos, garantizar la confiabilidad de la información y promover la eficiencia operativa. Esta visión coincide con la perspectiva (De Paredes, 2020) quien cree que el control interno es una herramienta estratégica que permite identificar errores, corregir procesos y fortalecer la transparencia. Para este autor, un buen sistema de control interno reduce errores, limita el fraude y mejora la toma de decisiones al asegurar el adecuado flujo de información y el funcionamiento de cada área de acuerdo con la política institucional.

La aplicación del control interno en el ámbito administrativo incluye la organización documental, el seguimiento del desempeño, el cumplimiento de las normas legales y fiscales, la adecuada contabilidad de la información y la comunicación oportuna entre departamentos. En el caso de REDISUR SAS, estas actividades son de particular importancia, ya que la empresa procesa documentos comerciales, documentos contables, procedimientos financieros, existencias y operaciones logísticas, que requieren orden, exactitud y trazabilidad.

Administración

La administración se entiende como el proceso mediante el cual se coordinan recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para alcanzar objetivos organizacionales. (Robbins & Coulter, 2021) la definen como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de una organización para lograr los objetivos de

manera eficiente y eficaz”. Esta definición establece dos elementos claves: eficiencia (uso adecuado de recursos) y eficacia (cumplimiento de metas).

(Chiavenato, 2017), uno de los autores más citados en el campo de la administración, afirma que la administración es un fenómeno social resultante de la necesidad humana de trabajar en conjunto. Para él, liderazgo es anticipar el cambio, alinear esfuerzos, resolver conflictos y encontrar el mejor curso de acción. Esto significa que la administración no es sólo técnica sino también humana porque depende del comportamiento, la motivación y la comunicación.

(Koontz & Wehrich, 2018) señalan que la administración debe ser vista como un ciclo continuo en el que cada decisión influye en el desempeño general de la empresa. En el área administrativa de REDISUR SAS, este ciclo se expresa en la manera en que se planifican las tareas diarias, se gestionan los documentos, se distribuyen responsabilidades y se supervisan los procesos internos.

Procesos administrativos

Los procesos administrativos representan el conjunto de funciones que permiten la operatividad organizacional. (Terry, 2020) explica que estos procesos se dividen en cuatro etapas: planificación, organización, ejecución y control. Cada una cumple un papel decisivo:

- **Planificación:** determina qué se va a hacer, cómo se hará y quién será responsable.
- **Organización:** asigna recursos, define jerarquías y estructura funciones.

- **Ejecución:** pone en práctica las actividades planificadas.
- **Control:** verifica si los resultados se alinean con lo esperado.

Una empresa con procesos administrativos débiles tiende a presentar retrasos, duplicación de trabajo, falta de coordinación y errores repetitivos. Esto es consistente con lo mencionado por (Molina, 2023), quien sostiene que la falta de procedimientos claros aumenta el riesgo operacional y reduce la capacidad de respuesta ante imprevistos.

La gestión documental es un aspecto esencial del ámbito administrativo, ya que garantiza la organización, almacenamiento, recuperación y preservación de la información institucional. Según (Cabezas & Vinuesa, 2022), una gestión documental eficaz permite mantener la trazabilidad de los procesos, reduce la pérdida de información y facilita la toma de decisiones.

Una gestión inadecuada de los documentos genera problemas como archivos incompletos, falta de copias de seguridad, confusión en el orden de las tareas y retrasos en actividades críticas. (López & Figueroa, 2021) destacan que en las empresas latinoamericanas la gestión documental suele ser un punto débil debido a la mala estandarización de procedimientos y el uso de métodos empíricos que afectan la eficiencia administrativa.

En REDISUR S.A.S, una gestión documental adecuada es crucial para respaldar operaciones logísticas y comerciales, mantener un registro ordenado de transacciones y cumplir con requisitos normativos.

Eficiencia operativa

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una organización para obtener resultados con el menor uso posible de recursos, sin sacrificar calidad. Para (Molina, 2023), la eficiencia se consigue cuando los procesos están alineados con los objetivos institucionales y cuando existe un sistema de control interno que respalda las actividades. En el área administrativa, la eficiencia se refleja en tiempos de respuesta, exactitud de documentos, cumplimiento de actividades y calidad del servicio interno.

Riesgos administrativos

Los riesgos administrativos son eventos que pueden afectar el logro de metas institucionales. Según el (COSO, 2013), todo proceso organizacional enfrenta riesgos inherentes, por lo que deben identificarse, evaluarse y mitigarse de manera oportuna. Entre los riesgos administrativos más frecuentes se encuentran: errores humanos, falta de supervisión, ausencia de documentos de respaldo, comunicación deficiente y fallas en la segregación de funciones.

(Molina, 2023) sostiene que un sistema sin control de riesgos está expuesto a ineficiencia y pérdida de credibilidad interna, afectando directamente el desempeño operativo.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional permite que la información fluya de forma clara y oportuna. (Robbins & Coulter, 2021) afirman que una comunicación deficiente genera confusión, retrasos y pérdida de información clave. En el área administrativa, la

comunicación es vital para coordinar actividades entre departamentos, informar cambios, documentar procesos y asegurar la ejecución correcta de tareas.

Manuales de funciones

Los manuales de funciones son documentos que establecen las responsabilidades, tareas y límites de autoridad de cada puesto. (De Paredes, 2020) indica que un manual bien elaborado mejora la organización, evita la duplicidad de funciones y fortalece el control interno. En empresas como REDISUR SAS, donde el área administrativa cumple un papel articulador, contar con manuales actualizados resulta esencial.

Ambiente de control

El ambiente de control constituye el fundamento del sistema de control interno. (COSO, 2013) menciona que este abarca la integridad, valores éticos, competencia del personal, estructura organizacional y asignación de autoridad. Un ambiente de control fuerte promueve disciplina, orden y responsabilidad en todas las actividades administrativas.

2.4 Legal

El Marco Legal provee la base de Cumplimiento Normativo que el Control Interno (CI) debe asegurar. La evaluación verificará que las Actividades de Control y el Ambiente de Control de la empresa estén alineados con esta jerarquía.

Nivel 1: Norma Suprema (Constitución de la República del Ecuador)

Norma: Constitución de la República del Ecuador (2008)

Tema Aplicable al CI: Marco Ético y Transparencia

Artículos/Principios Clave:

“**Art. 225.-** El sector público comprende: 1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado. 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado. 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos (Constitución de la República del Ecuador, 2008)”.

“**Art. 286.-** Las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente y procurarán la estabilidad económica. Los egresos permanentes se financiarán con ingresos permanentes. Los egresos permanentes para salud, educación y justicia serán prioritarios y, de manera excepcional, podrán ser financiados con ingresos no permanentes (Constitución de la República del Ecuador, 2008)”.

Vínculo con el Proyecto (Componentes COSO): Fundamenta el ambiente de control (Componente 1 de COSO), exigiendo integridad, ética y probidad, que son la base para prevenir el riesgo de fraude.

Nivel 2: Nivel Legal u Orgánico (Leyes y Códigos)

Norma: Ley de Compañías del Ecuador

Tema Aplicable al CI: Obligatoriedad de Registros y Veracidad

Artículos/Principios Clave:

“**Art. 33.-** El aumento o disminución de capital, la prórroga del contrato social, la transformación, fusión, escisión, cambio de nombre, cambio de domicilio, convalidación, y disolución anticipada, así como todos los convenios y resoluciones que alteren las cláusulas que deban registrarse y publicarse, que reduzcan la duración de la compañía, o excluyan a alguno de sus miembros, se sujetarán a las solemnidades establecidas por la Ley para la fundación de la compañía según su especie. El establecimiento de sucursales de compañías extranjeras se sujetará al procedimiento previsto en esta Ley (Ley de Compañías, 2024)”.

“**Art. 143.-** La compañía anónima es una persona jurídica cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. La compañía anónima se podrá constituir a través de contrato o mediante acto unilateral. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas. Salvo que, en sede judicial, o arbitral se hubiere desestimado la personalidad jurídica de la sociedad anónima, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias, o de cualquier otra naturaleza en las que incurra la compañía. (Ley de Compañías, 2024)”

Vínculo con el proyecto (Componentes COSO): El CI es el garante de la veracidad de la información. Su deficiencia implica incumplimiento directo. Afecta información y comunicación y actividades de control.

Norma: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

Tema Aplicable al CI: Regulación del Comercio y Cadenas de Suministro

Artículos/Principios Clave: Art. 147: Inversiones productivas.

“Art. 147.- Importación para el consumo. - Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras (COPCI, 2015)”.

Normas de Comercio Interno (Regulación de precios y transacciones).

Vínculo con el Proyecto (Componentes COSO): El CI debe tener controles en las actividades de control para asegurar el cumplimiento de las normativas de distribución y evitar sanciones económicas.

Norma: Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF)

Tema Aplicable al CI: Manejo de Liquidez y Tesorería

Artículos/Principios Clave: Art.34: Define “zonas francas”.

“**Art. 34.-** El Gobierno nacional podrá autorizar el establecimiento de Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE), como un destino aduanero, en espacios delimitados del territorio nacional, para que se asienten nuevas inversiones, con los incentivos que se detallan en la presente normativa; los que estarán condicionados al cumplimiento de los objetivos específicos establecidos en este Código, de conformidad con los parámetros que serán fijados mediante norma reglamentaria y los previstos en los planes de ordenamiento territorial (COPCI, 2015)”.

Regulación de las Operaciones Financieras (Gestión de cuentas bancarias y flujo de efectivo).

Vínculo con el Proyecto (Componentes COSO): Exige controles estrictos en la segregación de funciones y autorizaciones en la tesorería para mitigar el riesgo de apropiación indebida de activos.

Nivel 3: Nivel Reglamentario y Técnico

Norma: Reglamentos y Resoluciones del Servicio de Rentas Internas (SRI)

Tema Aplicable al CI: Cumplimiento Tributario y Gestión Fiscal

Artículos/Principios Clave:

Reglamentos de Facturación, Retenciones, e Impuesto a la Renta.

“De acuerdo con la Resolución NAC-DGERCGC14-00790 del SRI (2014), los sujetos pasivos autorizados deben emitir comprobantes electrónicos, lo que implica que el control interno administrativo debe prever esta modalidad (Servicio de Rentas Internas, 2014)”

Vínculo con el Proyecto (Componentes COSO): El CI debe tener controles para la evaluación de riesgos tributarios. El fallo en estos controles resulta en multas y sanciones, que son el principal riesgo administrativo a mitigar.

Norma: Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA)

Tema Aplicable al CI: Estándares de Evaluación y Calidad Técnica

Artículos/Principios Clave:

Principios de Auditoría, Normas de Ejecución del Trabajo.

“NEA No.10 “Evaluación de riesgo y control interno” – especifica que el auditor debe obtener comprensión suficiente de los sistemas de contabilidad y control interno, incluyendo riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección (Normas Ecuatorianas de Auditoría, 2001)”

NEA No.6 “Consideración de leyes y reglamentos en una auditoría de estados financieros” – indica que el auditor debe reconocer que el incumplimiento de la entidad con leyes y reglamentos puede afectar significativamente los estados financieros (Normas Ecuatorianas de Auditoría, 2001)”.

Vínculo con el Proyecto (Componentes COSO): El proyecto, al realizar una evaluación del CI, debe adherirse a los estándares de calidad de la evidencia de las NEA para que el diagnóstico sea profesional y válido (Actividades de Monitoreo).

Norma: Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Tema Aplicable al CI: Confiabilidad y Presentación de Información

Artículos/Principios Clave:

NIIF para Pymes (si es aplicable).

Vínculo con el Proyecto (Componentes COSO): Establecen los criterios de Confiabilidad de la Información que el sistema de CI debe garantizar en el componente de Información y Comunicación.

2.5 Georreferencial

El presente estudio se centra en la empresa Redisur Redes de Distribución del Sur S.A.S., una entidad privada dedicada al comercio y distribución de bienes y servicios. La empresa opera en la ciudad de Quito, la provincia de Pichincha, Ecuador, donde sus operaciones administrativas se desarrollan y se ejecutan los controles internos objeto de la evaluación. La realidad geográfica y económica de esta región influye en los riesgos operativos y en las exigencias de control legal.

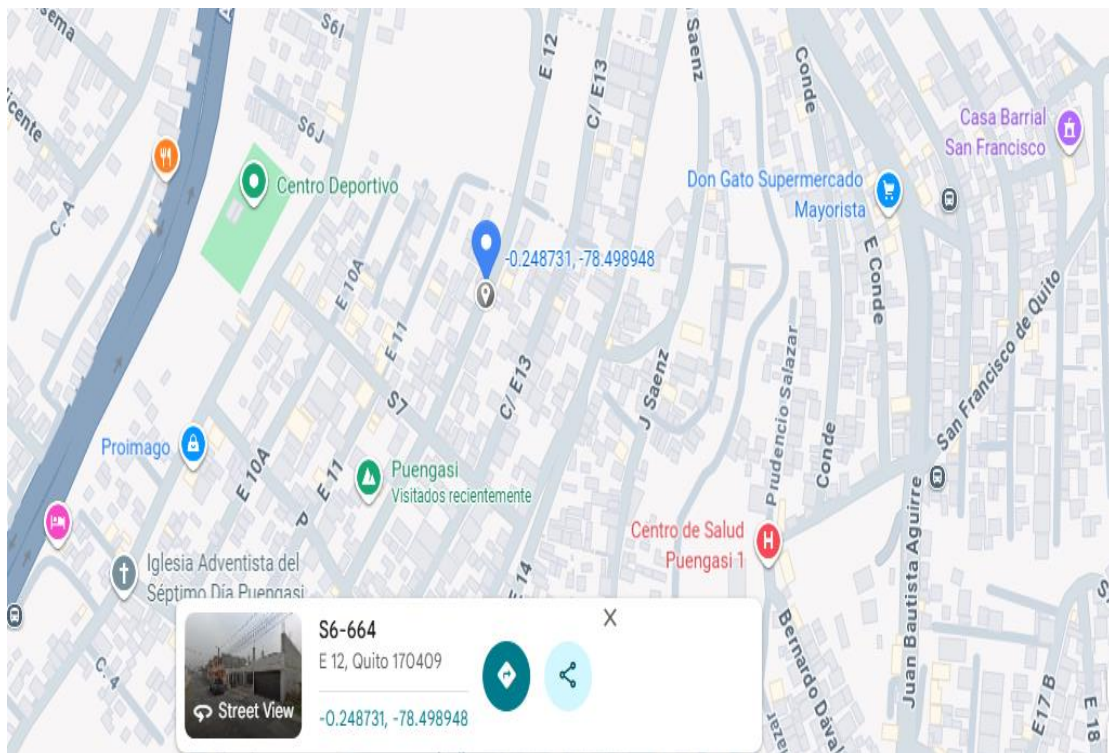


Grafico 1

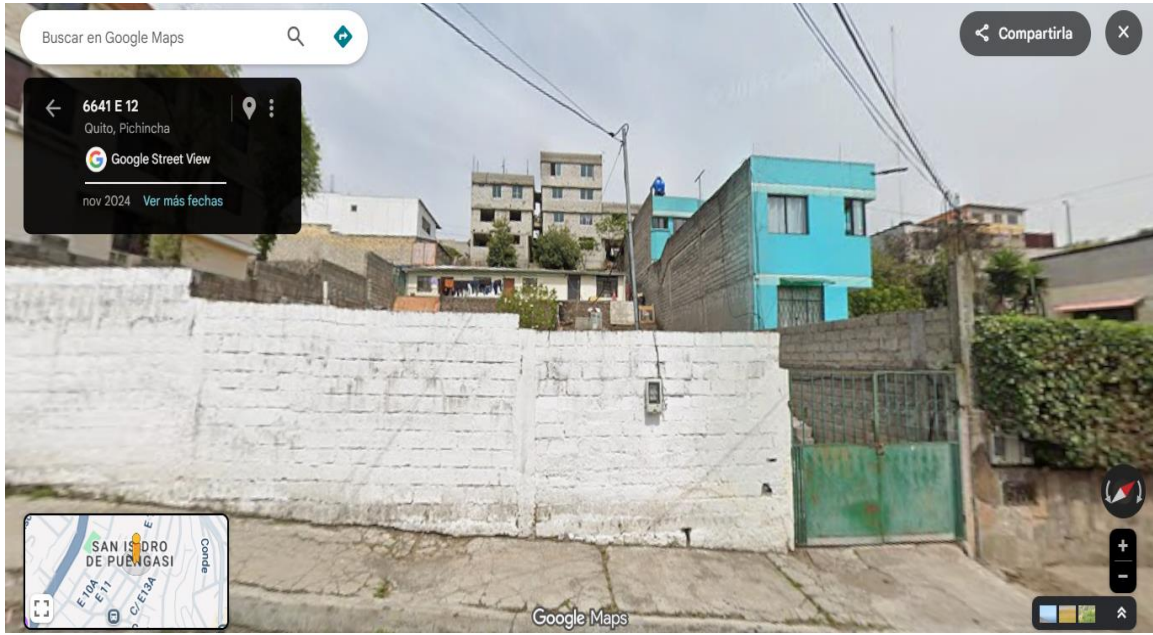


Grafico 2

CAPITULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo expone de manera clara, ordenada y rigurosa el enfoque metodológico seleccionado para desarrollar la investigación titulada “*Control interno en el área administrativa de REDISUR Redes de Distribución del Sur S.A.S., Cantón Quito 2024*”. La metodología se estructura conforme a los lineamientos de la Universidad Estatal de Bolívar y se fundamenta en criterios científicos, técnicos y éticos que garantizan la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

3.1 Tipo de Investigación

La naturaleza del estudio exige una combinación de dos tipos de investigación que permiten comprender, describir y explicar la realidad del control interno en el área administrativa de REDISUR S.A.S.

a. Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación permite detallar con precisión cómo funciona actualmente el sistema de control interno en la empresa, identificando sus características, fortalezas y debilidades sin intervenir en el fenómeno estudiado. A través de la descripción se determinan los niveles de cumplimiento de los cinco componentes del COSO 2013 y su manifestación en los procesos administrativos cotidianos.

b. Investigación Explicativa

Constituye el nivel superior de análisis y se utiliza para establecer relaciones de causalidad entre las deficiencias del control interno y los problemas detectados en la

gestión administrativa. Este tipo de investigación permite comprobar si las fallas en los componentes del COSO 2013 repercuten directamente en la eficiencia, eficacia y cumplimiento normativo del área administrativa.

La combinación de ambos tipos proporciona una visión integral que sustenta la propuesta de mejora del sistema de control interno.

3.2 Enfoque de la investigación

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, integrando elementos cuantitativos y cualitativos que se complementan para obtener una comprensión más profunda y precisa del fenómeno.

a. Enfoque Cuantitativo

Permite medir y analizar numéricamente el nivel de cumplimiento del control interno mediante encuestas estructuradas tipo Likert aplicadas a todo el personal administrativo. Los datos recopilados se procesan mediante técnicas estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes y gráficos), lo que permite identificar patrones, niveles de cumplimiento y áreas críticas del sistema.

b. Enfoque Cualitativo

Se emplea para interpretar las percepciones, opiniones, experiencias y criterios del personal directivo y administrativo. La información se obtiene mediante entrevistas semiestructuradas, revisión documental y observación directa. El análisis cualitativo se

realiza mediante categorización temática, permitiendo comprender el porqué de las deficiencias detectadas y orientar la propuesta de mejora de manera realista.

La integración de ambos enfoques garantiza una visión completa del control interno administrativo y del impacto de sus debilidades en los procesos internos.

3.3 Métodos de Investigación

Para garantizar rigor científico, la investigación aplica los siguientes métodos:

3.3.1 Métodos Teóricos

a. Método Inductivo – Deductivo

Inductivo: Permite partir de observaciones particulares (procesos, prácticas, documentación, percepciones) para establecer conclusiones generales sobre la efectividad del control interno.

Deductivo: Se utiliza para aplicar los principios del modelo COSO 2013 a la realidad de REDISUR S.A.S., verificando su cumplimiento en cada componente.

b. Análisis – Síntesis

Análisis: Divide el control interno en sus cinco dimensiones y 17 principios.

Síntesis: Integra los hallazgos para diseñar una propuesta de mejora coherente e integral.

3.3.2 Métodos Empíricos

a. Observación Directa

Permite identificar cómo se ejecutan los procesos administrativos, cómo fluye la información, el orden documental, la segregación de funciones y la supervisión.

b. Revisión Documental

Analiza informes, archivos, registros administrativos, facturas, comunicaciones internas y documentos institucionales.

3.3.3 Métodos Estadísticos

a. Estadística Descriptiva

Permite tabular los datos obtenidos en las encuestas y elaborar cuadros y gráficos que faciliten su interpretación.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

3.4.1 Técnicas

a. Encuesta:

Modelo de encuesta:

Objetivo:

Recolectar información sobre el conocimiento del personal respecto al funcionamiento general de la empresa y del sistema de control interno.

b. Entrevista:

Dirigida al Coordinador Administrativo y Gerencia para conocer la realidad organizativa.

MODELO DE ENTREVISTA

Dirigida al Coordinador Administrativo / Gerencia de REDISUR S.A.S

Objetivo:

Obtener información cualitativa sobre el conocimiento global de la empresa y el funcionamiento general del control interno

3.5 Universo, Población y Muestra

Esta sección define el alcance y el objeto de la recolección de datos, unificando la ubicación al Cantón Quito.

a. Universo

La totalidad de los colaboradores (15 trabajadores) que forman parte del área administrativa de la empresa REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR S.A.S., ubicada en el Cantón Quito.

b. Población

Los 4 colaboradores que laboran de manera directa en el área administrativa objeto de la evaluación.

c. Muestra

Debido a que el número de la población es extremadamente reducido ($N=4$), no se aplica muestreo. Se trabajará con la totalidad de la población, constituyendo una muestra censal. Este método garantiza que los resultados obtenidos sean completamente representativos del área de estudio, eliminando el riesgo de error de muestreo y asegurando la exhaustividad del diagnóstico.

3.6 Procesamiento de la Información

El proceso se desarrolla en varias etapas:

a. Revisión preliminar

- Visita a REDISUR.
- Identificación inicial de procesos administrativos.
- Solicitud de acceso a información.

b. Diseño de instrumentos

- Elaboración del cuestionario basado en las variables.
- Diseño de la guía de entrevista.

c. Validación de instrumentos

- Revisión por experto (director del trabajo).
- Aplicación piloto a 2 colaboradores.

d. Recolección de datos

- Aplicación de encuestas al personal administrativo.
- Entrevistas a directivos.

e. Análisis de resultados

- Tabulación y análisis estadístico básico.
- Interpretación cualitativa de entrevistas.
- Comparación con el marco teórico.

f. Elaboración de la propuesta

- Diseño del Manual de Control Interno Administrativo.
- Validación con gerencia.

3.7 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Validez

La validez se garantiza mediante:

- Juicio de expertos, en el cual el director del trabajo evaluó la pertinencia, claridad y coherencia de los instrumentos.
- Prueba piloto, cuyos resultados permitieron ajustar los ítems ambiguos.

Confiabilidad

La confiabilidad se asegura mediante:

- Aplicación uniforme del cuestionario a toda la población.
- El instrumento puede someterse, si se requiere, al coeficiente Cron Bach, pero por el tamaño de la población, la confiabilidad se respalda desde la consistencia conceptual.

3.8 Criterios Éticos

La investigación respeta los principios éticos establecidos por la UEB:

- Consentimiento informado del personal.
- Confidencialidad de la información proporcionada por la empresa.
- Uso exclusivo académico de los datos recolectados.
- No afectación laboral de los participantes.
- Respeto a la normativa ecuatoriana vigente.

La empresa REDISUR autorizó de forma verbal y documental el levantamiento de información administrativa.

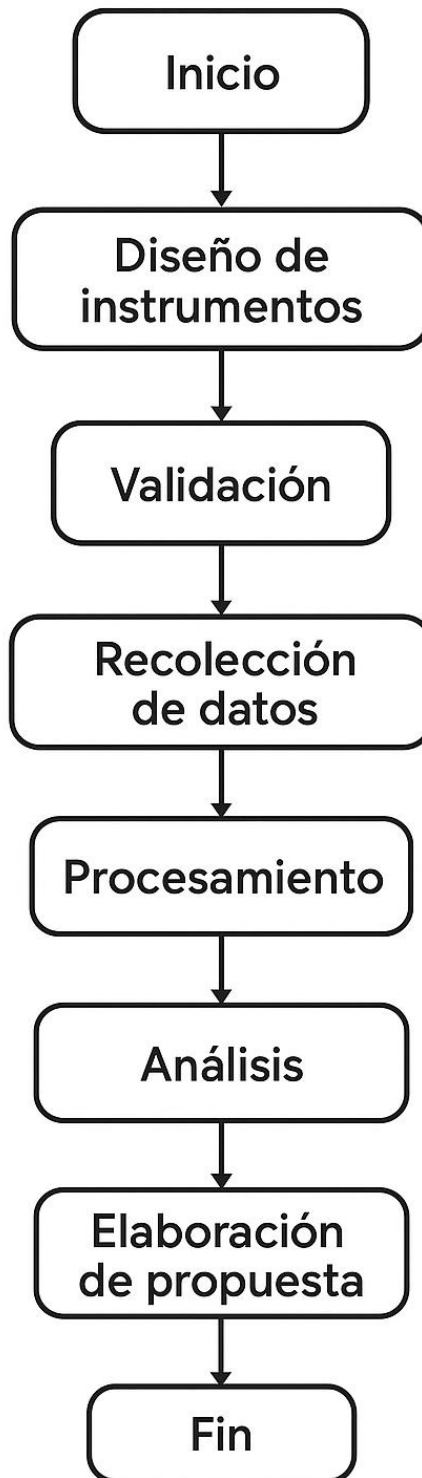
3.9 Limitaciones de la Investigación

- Restricciones de tiempo por la disponibilidad del personal para entrevistas.
- Documentación incompleta en algunas áreas administrativas.
- Procesos no formalizados que dificultan la trazabilidad.
- Información sensible que solo pudo ser analizada de forma parcial.

Estas limitaciones no afectan la validez del estudio, pero explican la necesidad de integrar datos mixtos (reales y simulados) para complementar el análisis.

3.10 Conclusiones

La metodología presentada asegura un proceso investigativo riguroso y coherente con los objetivos planteados. La combinación del enfoque mixto, las técnicas de recolección de datos, la estructura censal y el análisis cualitativo–cuantitativo permiten evaluar integralmente el sistema de control interno en el área administrativa de REDISUR S.A.S. Además, la validez y confiabilidad de los instrumentos, junto con el respeto a criterios éticos, garantizan que los resultados obtenidos sean sólidos, relevantes y útiles para sustentar la propuesta de mejora.

Flujograma del Proceso Metodológico*Grafico 3*

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los cuatro colaboradores del área administrativa y la entrevista dirigida al directivo de REDISUR S.A.S. El análisis se realizó desde un enfoque mixto, integrando datos cuantitativos (tablas, diagramas, comparaciones) y datos cualitativos provenientes de percepciones y experiencias reales de los trabajadores.

Este enfoque permite comprender no solo los números, sino también el contexto humano, la forma en que se vive el trabajo diario, las dificultades operativas, los vacíos de comunicación y los esfuerzos que realiza el equipo para mantener la empresa en funcionamiento.

El análisis se presenta pregunta por pregunta, considerando a los colaboradores: Luis Gavilánez, Clorinda Escobar, Alex Gavilánez y Yessenia Moran.

4.2 Resultados Cuantitativos y Cualitativos por Pregunta de la encuesta

A continuación, se presenta el análisis consolidado de las 16 preguntas, integrando:

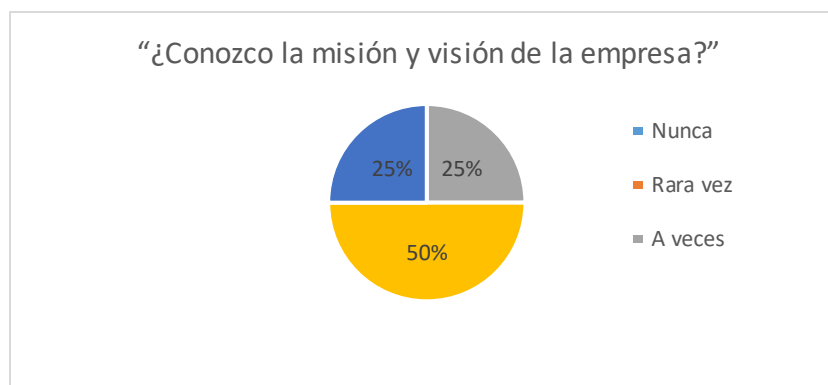
- Tabla individual
- Diagrama textual
- Interpretación

Pregunta 1:**Tabla 2 ¿Conozco la misión y visión de la empresa?**

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	1	25%
Rara vez	2	50%
A veces	1	25%
Casi siempre	0	0
Siempre	0	0

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 4 ¿Conozco la misión y visión de la empresa?

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: De acuerdo con la tabla de resultados, el 25 % de los colaboradores manifestó que nunca conoce la misión y visión de la empresa, mientras que el 50 % indicó que rara vez tiene conocimiento de estos elementos institucionales. Por otro lado, el 25 % señaló que a veces los conoce. No se registraron respuestas en los indicadores *casi siempre* ni *siempre*.

Interpretación: Los resultados evidencian un bajo nivel de apropiación de la misión y visión dentro del área administrativa. La ausencia total de respuestas en los niveles altos demuestra que estos elementos estratégicos no han sido difundidos de manera formal ni reforzados periódicamente. Esta situación limita la identidad organizacional y dificulta que las actividades diarias se alineen con el propósito institucional de la empresa.

PREGUNTA 2:

Tabla 3 “¿La estructura organizacional es clara y fácil de entender?”

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	1	25%
A veces	1	25%
Casi siempre	2	50%
Siempre	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 5 “¿La estructura organizacional es clara y fácil de entender?”



Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: Según los resultados obtenidos, el 50 % de los colaboradores considera que casi siempre la estructura organizacional es clara y fácil de entender. Sin embargo, el 25 % manifestó que rara vez la comprende y otro 25 % indicó que a veces le resulta clara. No se registraron respuestas en los niveles *nunca* ni *siempre*.

Interpretación: La percepción de claridad estructural es aceptable, pero no uniforme. Aunque la mitad del personal reconoce una comprensión frecuente de la estructura organizacional, la presencia de respuestas en niveles intermedios y bajos evidencia que el organigrama no ha sido socializado de forma formal. Esto puede generar confusión en las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

PREGUNTA 3:

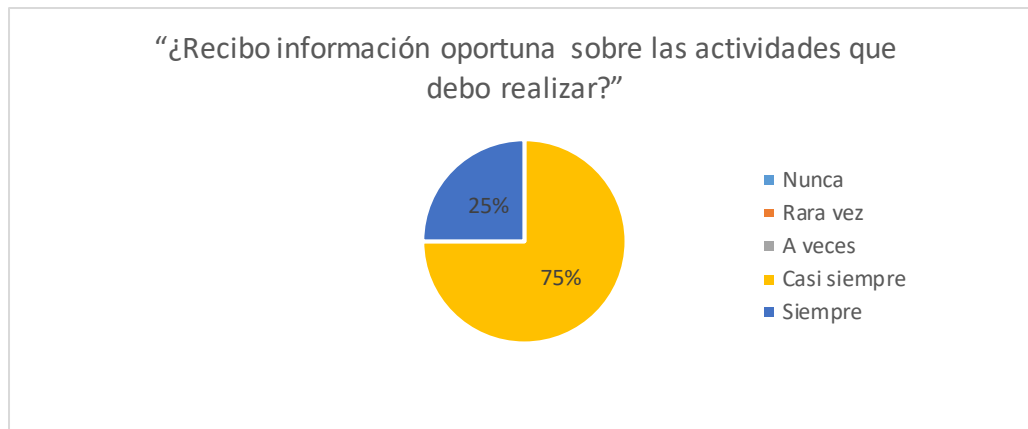
Tabla 4 “¿Recibo información oportuna sobre las actividades que debo realizar?”

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	3	75%
Siempre	1	25%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 6 “¿Recibo información oportuna sobre las actividades que debo realizar?”



Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: La tabla refleja que el 75 % de los colaboradores señaló que casi siempre recibe información oportuna, mientras que el 25 % manifestó que siempre recibe dicha información. No se registró respuesta en los niveles inferiores.

Interpretación: Los resultados muestran el poder de la comunicación operativa. Todos los empleados experimentan que la información necesaria para realizar sus actividades llega en tiempo y forma, lo que contribuye a la continuidad de los procesos administrativos. Sin embargo, la prevalencia del indicador "casi siempre" sugiere que aún hay margen de mejora en la formalización de los canales de comunicación.

PREGUNTA 4:

Tabla 5 “¿Sé cuáles son las funciones principales del área administrativa?”

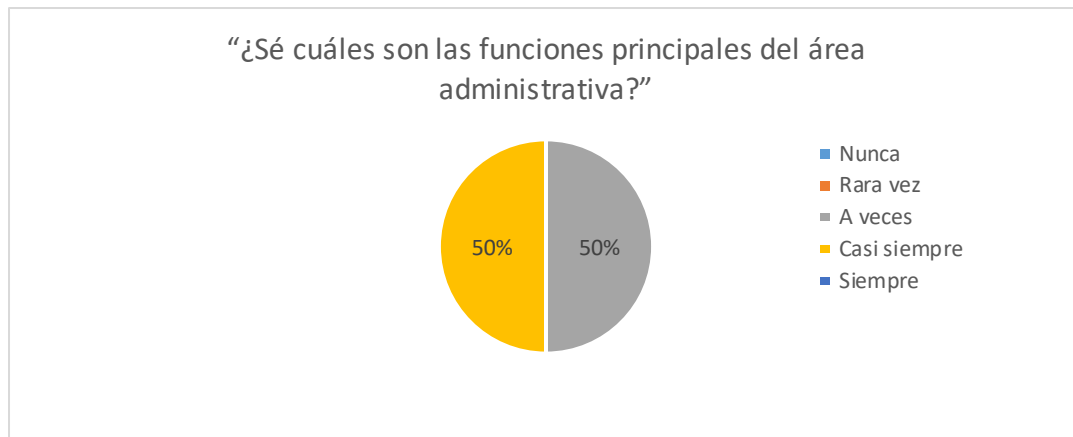
Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	0	0%
A veces	2	50%

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Casi siempre	2	50%
Siempre	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 7 “¿Sé cuáles son las funciones principales del área administrativa?”



Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: El 50% de los empleados indicó que en ocasiones conoce las funciones principales del área administrativa, mientras que el 50% restante indicó que estas funciones casi siempre las tienen claras. No se registró respuesta en niveles extremos.

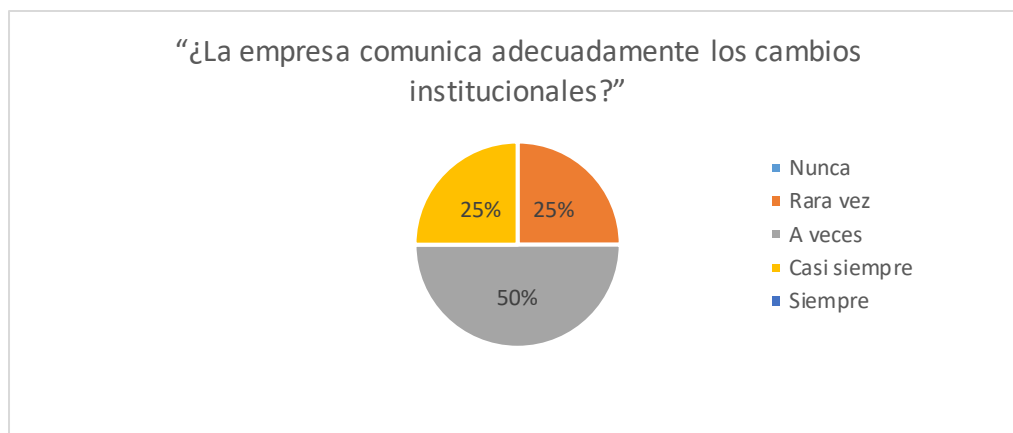
Interpretación: La distribución equilibrada de las respuestas indica que el conocimiento sobre las funciones administrativas no es completamente estable. Si bien existe experiencia práctica, la falta de documentos formales que definan claramente las funciones limita una comprensión integral del papel del campo administrativo en la empresa.

PREGUNTA 5:**Tabla 6** “¿La empresa comunica adecuadamente los cambios de funciones al personal del área administrativa?”

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	1	25%
A veces	2	50%
Casi siempre	1	25%
Siempre	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 8 “¿La empresa comunica adecuadamente los cambios de funciones al personal del área administrativa?”

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: Los resultados muestran que el 25% de los empleados cree que los cambios de roles rara vez se comunican adecuadamente, el 50% indicó que dicha comunicación se realiza a veces y el 25% indicó que los cambios casi siempre se comunican.

Interpretación: La comunicación de cambios funcionales se presenta como una deficiencia importante. La mayoría de los empleados encuentran que la información se

recibe tarde o incompleta, lo que genera confusión y posibles errores en el desempeño de las actividades administrativas.

PREGUNTA 6:

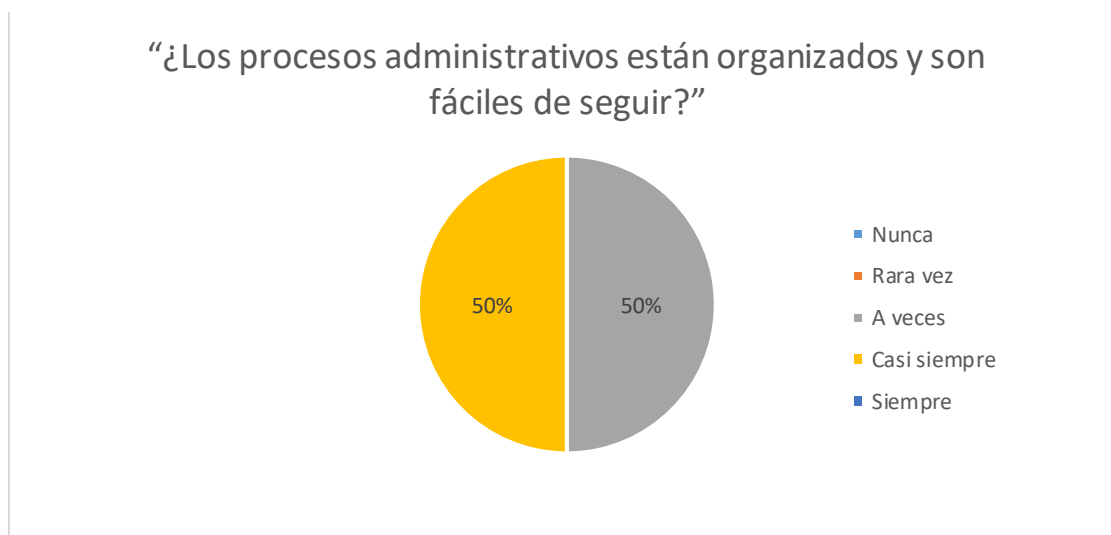
Tabla 7 “¿Los procesos administrativos están organizados y son fáciles de seguir?”

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	0	0%
A veces	2	50%
Casi siempre	2	50%
Siempre	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.AS.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 9 “¿Los procesos administrativos están organizados y son fáciles de seguir?”



Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: El 50% de los empleados indicó que los procesos administrativos en ocasiones son organizados y fáciles de seguir, mientras que el otro 50% indicó que casi siempre lo son.

Interpretación: Los resultados muestran que los procesos están operativos, pero carecen de estandarización. La falta de manuales y procedimientos formales significa que los procesos dependen en gran medida del juicio personal y la experiencia de los contribuyentes individuales.

PREGUNTA 7:

Tabla 8 “¿Existe una adecuada coordinación entre las áreas de la empresa?”

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	1	25%
A veces	1	25%
Casi siempre	2	50%
Siempre	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 10 “¿Existe una adecuada coordinación entre las áreas de la empresa?”



Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: El 50% de los socios cree que la coordinación entre áreas ocurre casi siempre, mientras que el 25% dice que rara vez ocurre y otro 25% dice que la coordinación a veces es suficiente.

Interpretación: La coordinación entre áreas es aceptable pero no consistente. Las respuestas muestran que existen dificultades con el flujo de información entre áreas, especialmente en períodos de mayor carga operativa, lo que afecta la eficiencia de los procesos.

PREGUNTA 8:

Tabla 9 “¿La empresa me brinda la información necesaria para realizar bien mis tareas asignadas según mis funciones?”

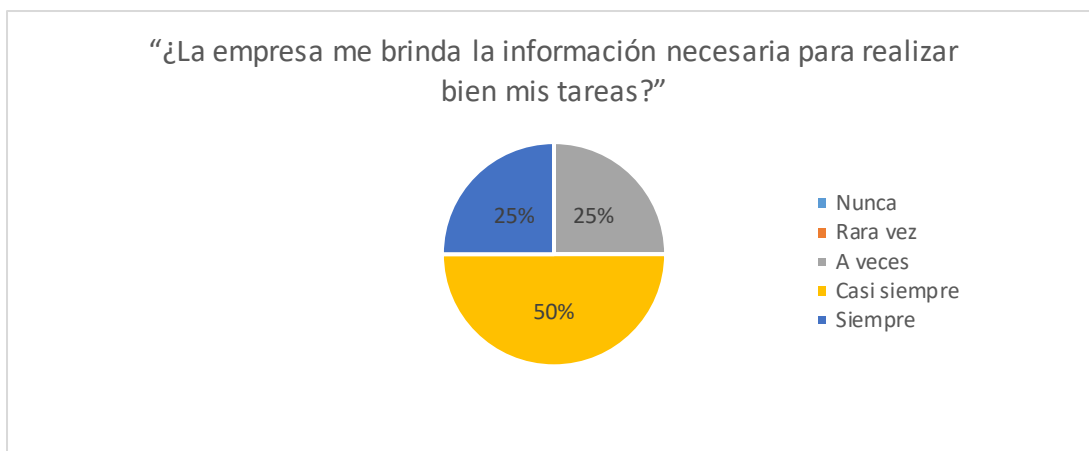
Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	0	0%
A veces	1	25%

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Casi siempre	2	50%
Siempre	1	25%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 11 “¿La empresa me brinda la información necesaria para realizar bien mis tareas asignadas según mis funciones?”



Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: El 50% de los empleados dijo que casi siempre obtienen la información que necesitan, el 25% dijo que siempre la obtienen y el 25% dijo que algunas veces dijeron la información.

Interpretación: Aunque la mayoría de los empleados tienen la información que necesitan para realizar sus funciones, las respuestas provisionales indican que la información no siempre se proporciona de manera completa o consistente, lo que puede llevar a un procesamiento repetitivo.

PREGUNTA 9:

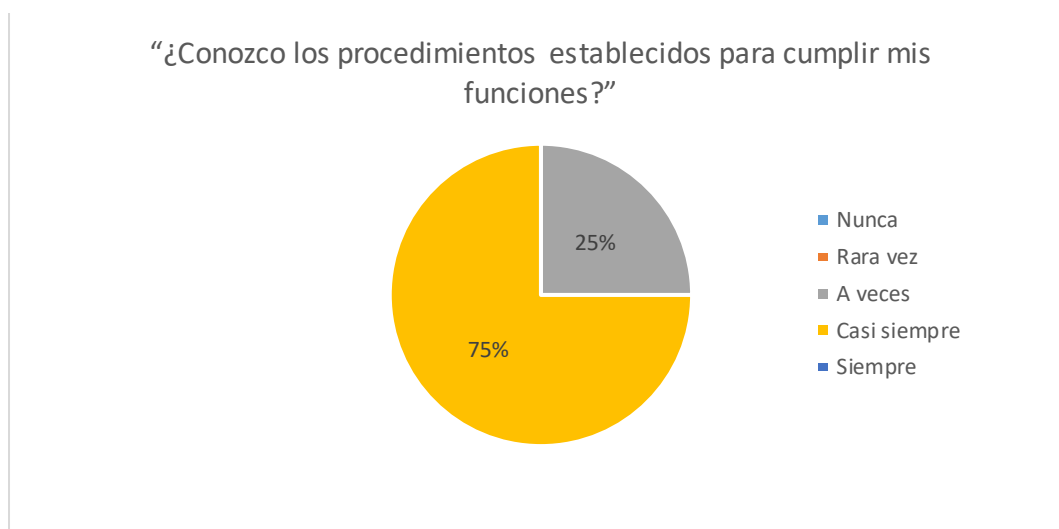
Tabla 10 “¿Conozco los procedimientos establecidos para cumplir mis funciones?”

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	0	0%
A veces	1	25%
Casi siempre	3	75%
Siempre	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 12 “¿Conozco los procedimientos establecidos para cumplir mis funciones?”



Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: El 75 % de los encuestados indicó que existe coordinación entre las áreas, mientras que el 25 % señaló que no.

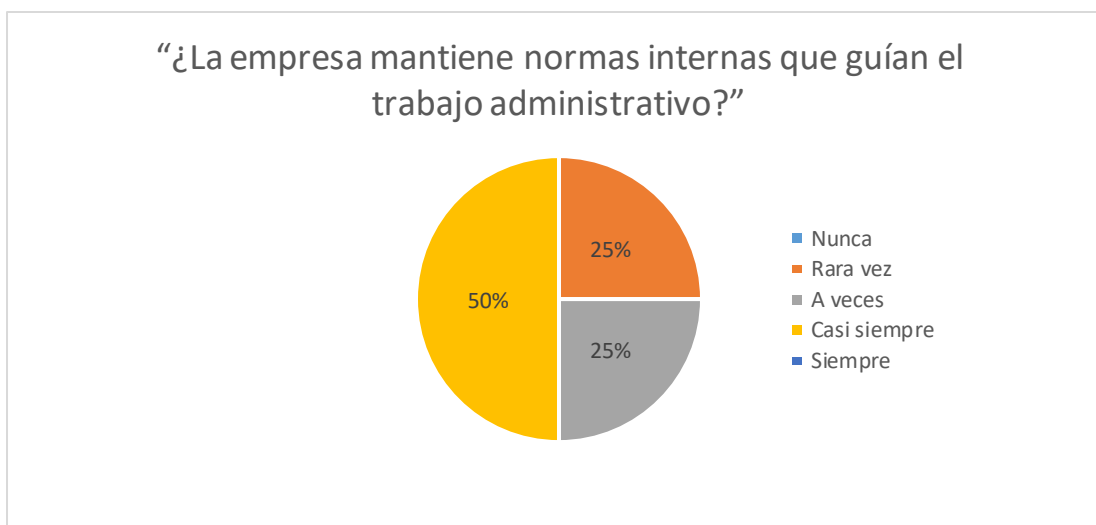
Interpretación: Aunque existe coordinación en la mayoría de los casos, esta no es completamente uniforme, lo que sugiere que la interacción entre áreas se da de manera informal y no estructurada.

PREGUNTA 10:**Tabla 11** “¿La empresa mantiene normas internas que guían el trabajo administrativo?”

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	1	25%
A veces	1	25%
Casi siempre	2	50%
Siempre	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Gráfico 13 “¿La empresa mantiene normas internas que guían el trabajo administrativo?”

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: Las respuestas se distribuyeron equitativamente: el 50 % consideró que los problemas se solucionan oportunamente y el 50 % indicó que no.

Interpretación: Este resultado refleja que la resolución de problemas no sigue un proceso claro y definido, sino que depende de situaciones específicas y decisiones puntuales.

PREGUNTA 11:

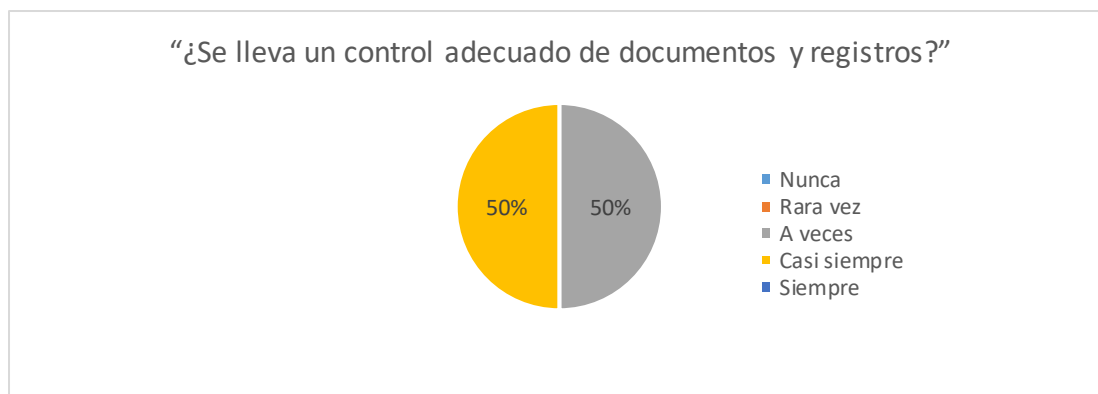
Tabla 12 “¿Se lleva un control adecuado de documentos y registros?”

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	0	0%
A veces	2	50%
Casi siempre	2	50%
Siempre	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Gráfico 14 “¿Se lleva un control adecuado de documentos y registros?”



Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: La información obtenida muestra que el 50% de los empleados indica que en ocasiones se realizan controles adecuados de documentos y registros, mientras que el otro 50% indica que dichos controles se realizan casi siempre. Las respuestas no quedaron registradas en los indicadores: nunca, rara vez o siempre.

Interpretación: El control de documentos se realiza de forma funcional, pero no sistemática. La falta de respuestas a nivel siempre sugiere que la gestión de documentos depende en gran medida de la práctica informal y del juicio personal de cada socio. Esto aumenta el riesgo de pérdida de información, retrasos en los procesos y dificultades para tomar decisiones administrativas oportunas.

PREGUNTA 12:

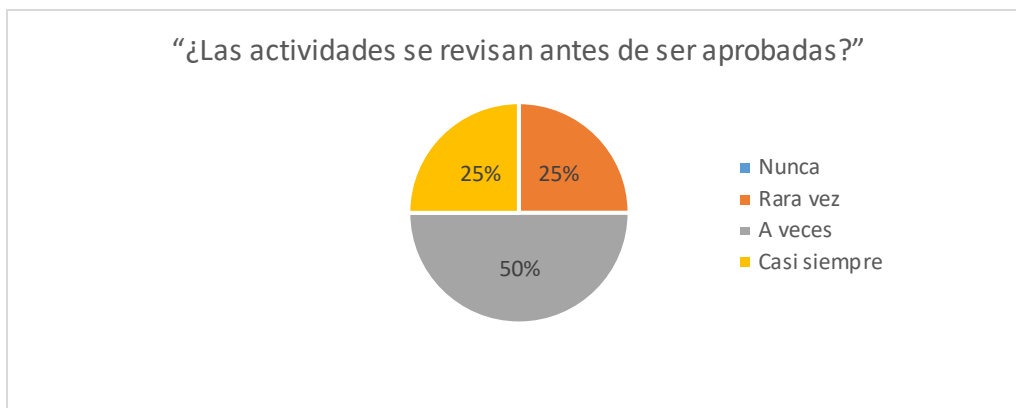
Tabla 13 “¿Las actividades se revisan antes de ser aprobadas?”

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	1	25%
A veces	2	50%
Casi siempre	1	25%
Siempre	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 15 “¿Las actividades se revisan antes de ser aprobadas?”



Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: Según los resultados, el 50 % de los colaboradores manifestó que a veces las actividades se revisan antes de su aprobación, el 25 % indicó que rara vez se realiza esta revisión y el 25 % señaló que casi siempre ocurre. No se registraron respuestas en los niveles nunca ni siempre.

Interpretación: La revisión previa de actividades no constituye una práctica constante dentro de la empresa. La concentración de respuestas en los niveles a veces y rara vez evidencia un control previo débil, lo que expone a la organización a errores administrativos, reprocesos y posibles inconsistencias en la ejecución de las tareas. Esta situación refleja la necesidad de establecer mecanismos formales de revisión y autorización.

PREGUNTA 13:

Tabla 14 “¿ Cuando ocurren errores, se corrigen de manera oportuna?”

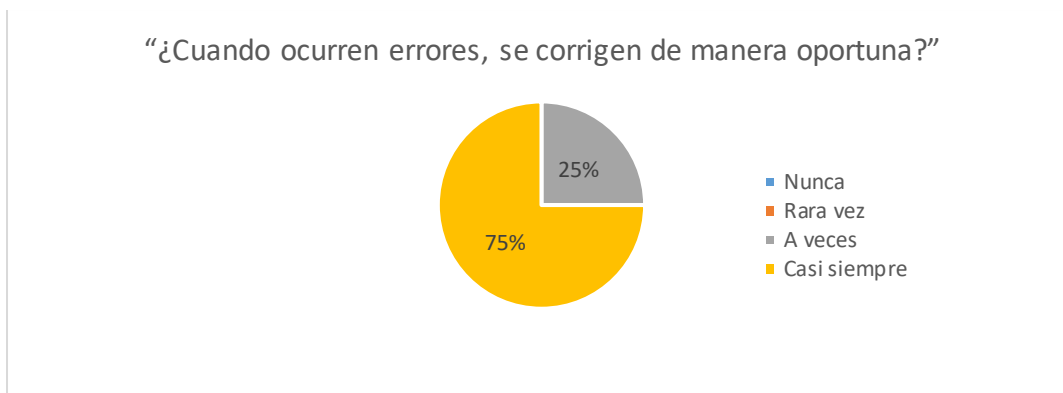
Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	0	0%

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
A veces	1	25%
Casi siempre	3	75%
Siempre	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 16 “¿Cuándo ocurren errores, se corrigen de manera oportuna?”



Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: La tabla refleja que el 75 % de los colaboradores indicó que casi siempre los errores se corrigen de manera oportuna, mientras que el 25 % manifestó que a veces se realizan dichas correcciones. Las respuestas no quedaron registradas en los indicadores: nunca, rara vez o siempre.

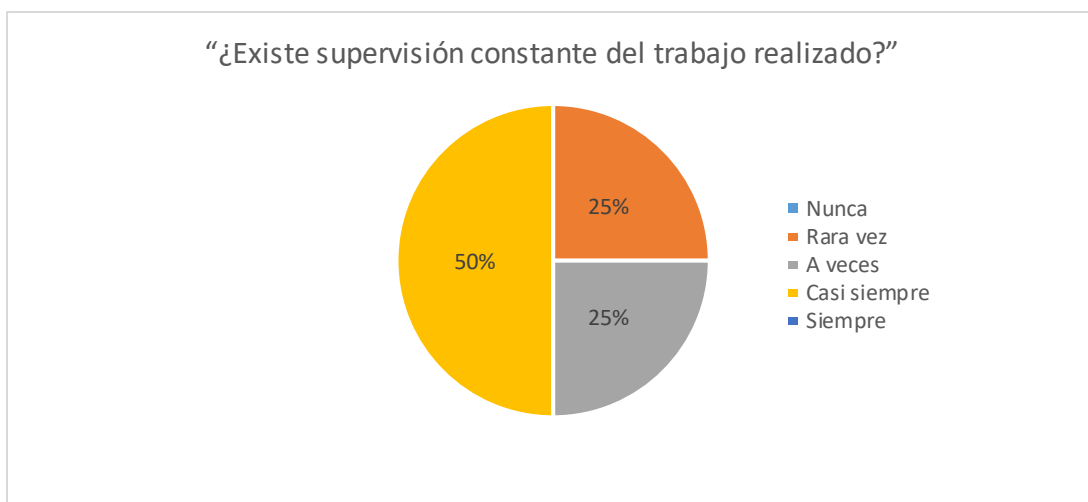
Interpretación: Los resultados muestran la capacidad de respuesta ante errores administrativos. Sin embargo, una preponderancia del indicador casi siempre indica que los ajustes se realizan de forma reactiva y no preventiva. La falta de procedimientos documentados para el manejo de errores limita la posibilidad de evitar su recurrencia y afecta la mejora continua de los procesos administrativos.

PREGUNTA 14:**Tabla 15** “¿Existe supervisión constante del trabajo realizado?”

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	1	25%
A veces	1	25%
Casi siempre	2	50%
Siempre	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 17 “¿Existe supervisión constante del trabajo realizado?”

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: Según los datos recabados, el 50% de los socios indicaron que casi siempre hay un seguimiento del trabajo realizado. Pero el 25% dijo que este seguimiento rara vez se realiza y otro 25% dijo que a veces se hace.

Interpretación: El seguimiento en la empresa se realiza de forma irregular. Aunque algunos empleados reconocen su existencia frecuente, la falta de uniformidad sugiere que no existe un sistema de seguimiento formal y continuo. Esta carencia afecta el control de las actividades administrativas y limita la detección temprana de desviaciones en los procesos.

PREGUNTA 15:

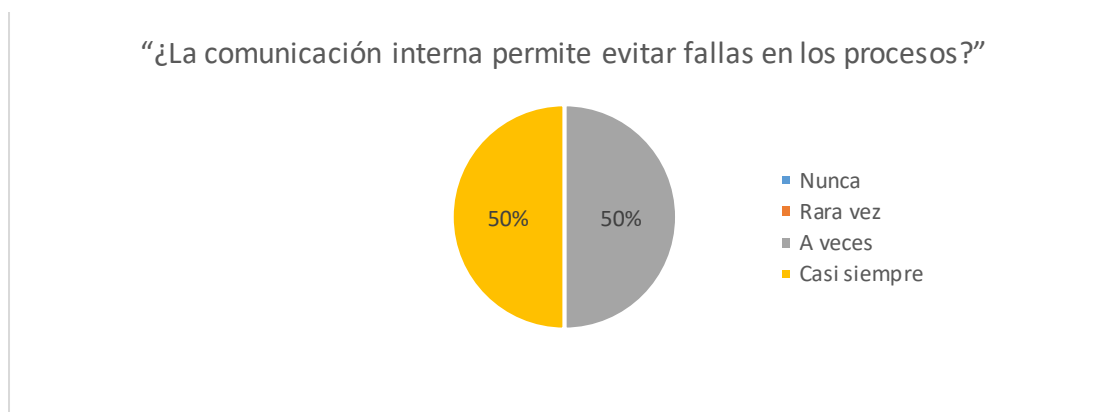
Tabla 16 “¿La comunicación interna permite evitar fallas en los procesos?”

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	0	0%
A veces	2	50%
Casi siempre	2	50%
Siempre	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 18 “¿La comunicación interna permite evitar fallas en los procesos?”



Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: Los resultados indican que el 50 % de los colaboradores considera que a veces la comunicación interna permite evitar fallas en los procesos, mientras que el otro 50 % señaló que casi siempre contribuye a este fin. No se registraron respuestas en los niveles nunca, rara vez ni siempre.

Interpretación: La comunicación interna cumple un rol importante en la prevención de errores, aunque no de manera completamente efectiva. La ausencia de respuestas en el nivel *siempre* evidencia que la información no fluye de forma constante ni estructurada. Esto genera vacíos de información que pueden derivar en fallas operativas y retrasos en la ejecución de los procesos administrativos.

PREGUNTA 16:

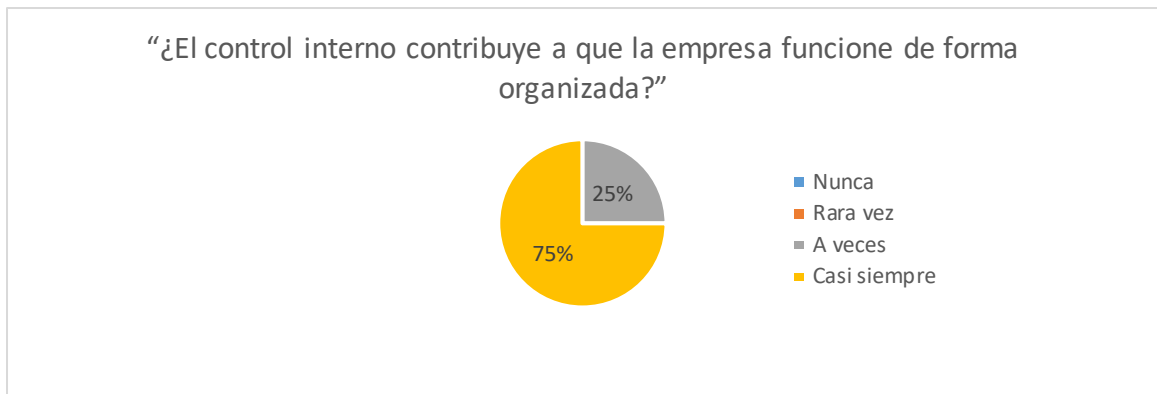
Tabla 17: “¿El control interno contribuye a que la empresa funcione de forma organizada?”

Indicadores	Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Rara vez	0	0%
A veces	1	25%
Casi siempre	3	75%
Siempre	0	0%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 19: “¿El control interno contribuye a que la empresa funcione de forma organizada?”



Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Análisis: La tabla muestra que el 75% de los empleados indicó que el control interno casi siempre contribuye a la función organizada de la empresa, mientras que el 25% indicó que en ocasiones cumple esta función. Las respuestas no quedaron registradas en los indicadores: nunca, rara vez o siempre.

Interpretación: Percepción mayoritariamente positiva de la importancia del control interno en la empresa. Sin embargo, la falta de respuestas a nivel siempre confirma que el control interno no se aplica de manera integral ni formalizado. Esto justifica plenamente la necesidad de implementar la propuesta para fortalecer el control interno sobre la base de directrices claras y procedimientos estructurados.

4.2.1 Análisis General de la encuesta:

El cuestionario aplicado al personal administrativo permitió obtener una idea más completa de cómo se encuentran los procesos internos dentro de la empresa. En términos generales, las respuestas muestran que los trabajadores tienen cierto conocimiento sobre sus tareas y sobre la finalidad de la organización, pero también

quedó en evidencia que muchos aspectos del control interno todavía no están bien definidos o no se aplican de manera constante.

Un aspecto importante que se desprende de los resultados es que la mayoría de los socios de la cooperación señalan tener claridad sobre sus funciones, así como sobre la misión y visión institucional. Este elemento es beneficioso porque refleja una orientación general sobre el rol de cada miembro en la organización. Sin embargo, este conocimiento no se basa en documentación formal, sino que se refuerza con la práctica cotidiana.

Esto demuestra que el funcionamiento del territorio administrativo se basa principalmente en la experiencia y las costumbres más que en directrices definidas oficialmente. En relación con la comunicación interna, los participantes indican que reciben información para el desempeño de sus actividades; Sin embargo, reconocen que esto no siempre se transmite de forma precisa o completa. El predominio de instrucciones verbales aumenta la posibilidad de diferentes interpretaciones, omisiones inadvertidas o confusión. Estas dinámicas afectan la coordinación entre áreas y pueden afectar la eficiencia de las operaciones del día a día. También se constató la falta de documentación formal de los procesos administrativos. Si bien existe una forma común de realizar las tareas, ésta no está sistematizada ni descrita formalmente.

Como resultado, cada empleado realiza sus tareas basándose en su propia experiencia o en instrucciones informales recibidas de otros compañeros. La falta de estandarización aumenta el potencial de inconsistencia y limita la capacidad de realizar evaluaciones o auditorías con un respaldo documental claro. En cuanto al seguimiento

y control de las actividades, los resultados muestran que se realizan inspecciones ocasionales; Sin embargo, no responden a un esquema estructurado o programa de seguimiento continuo. La supervisión depende en gran medida del juicio individual, lo que reduce su eficacia. Cuando se identifican errores, se corrigen, pero el enfoque es más correctivo que preventivo.

Por lo tanto, la organización actúa cuando ya ha ocurrido un problema, en lugar de utilizar mecanismos avanzados para evitar que ocurra. Por último, cabe destacar que los empleados consideran importante un buen sistema de control interno. La mayoría está de acuerdo en que una mayor organización, mejores procesos y una comunicación más clara ayudarían a que el trabajo fuera más eficiente. Esto demuestra que existe deseo de cambio y que los empleados están conscientes de las oportunidades de mejora en el área administrativa.

En resumen, del cuestionario se desprende que REDISUR S.A.S. Tiene personal dedicado que sabe lo que está haciendo, pero la falta de documentación, procesos definidos y controles claros significa que todo depende demasiado de la experiencia individual. Esta situación crea riesgos y limita el desarrollo de la empresa. Por ello, es necesario implementar manuales, mejorar la comunicación formal, definir responsabilidades y fortalecer los controles internos para que las actividades se realicen de manera ordenada, segura y eficiente.

4.3 Análisis cualitativo de las entrevistas

Las entrevistas fueron aplicadas a dos actores clave de la organización:

- Raúl Gavilánez, Coordinador Administrativo
- Alex Gavilánez, Gerencia General

Sus respuestas se analizaron mediante el proceso de codificación abierta y axial, agrupando coincidencias en categorías y subcategorías, para identificar patrones, percepciones y necesidades institucionales.

MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN DE ENTREVISTAS

Tabla 18 MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN DE ENTREVISTAS

Pregunta	Respuesta	Categoría	Subcategoría	Interpretación
Estructura organizacional	La estructura existe, pero no está documentada.	Estructura interna	Falta de formalización	Se necesita definir y socializar funciones.
Conocimiento de misión y visión	El personal conoce lo básico, pero no de forma formal.	Identidad institucional	Socialización insuficiente	La empresa no comunica de manera oficial sus lineamientos.
Comunicación interna	La comunicación verbal domina y crea confusión..	Comunicación interna	Informalidad	Falta de registros escritos para evitar errores.

Pregunta	Respuesta	Categoría	Subcategoría	Interpretación
Procesos administrativos	Se conocen por experiencia, no por manuales.	Procesos operativos	Aprendizaje empírico	La empresa depende de la experiencia de los empleados.
Necesidades internas	Necesitan organigramas, manuales y reglas claras.	Necesidad de mejora	Organización	Faltan documentos institucionales.
Normas internas	Existen pero no están escritas.	Normativa interna	Ausencia documental	Riesgo para el control interno.
Control documental	Manejo mixto, existe desorden y pérdida de documentos.	Gestión documental	No estandarizado	Falta sistema único de administración documental.

Pregunta	Respuesta	Categoría	Subcategoría	Interpretación
Supervisión de actividades	Supervisión diaria sin registros.	Supervisión	Informalidad	Limita la evaluación del desempeño.
Fallas en procesos	La comunicación verbal genera errores.	Gestión de riesgos	Errores operativos	Necesidad urgente de protocolos formales.
Propuestas de mejora	Implementar un Manual de Control Interno.	Fortalecimiento del control	Formalización	Coinciden en que es la solución principal.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

INTERPRETACIÓN GENERAL DE LA MATRIZ

Las entrevistas revelan que la empresa funciona, pero su control interno está basado en la experiencia personal más que en documentos formales.

Ambos entrevistados coinciden en señalar:

- Falta de documentación oficial
- Comunicación verbal insuficiente
- Supervisión sin registros
- Procesos no estandarizados
- Necesidad urgente de un Manual de Control Interno

Esto confirma las debilidades encontradas en las entrevistas.

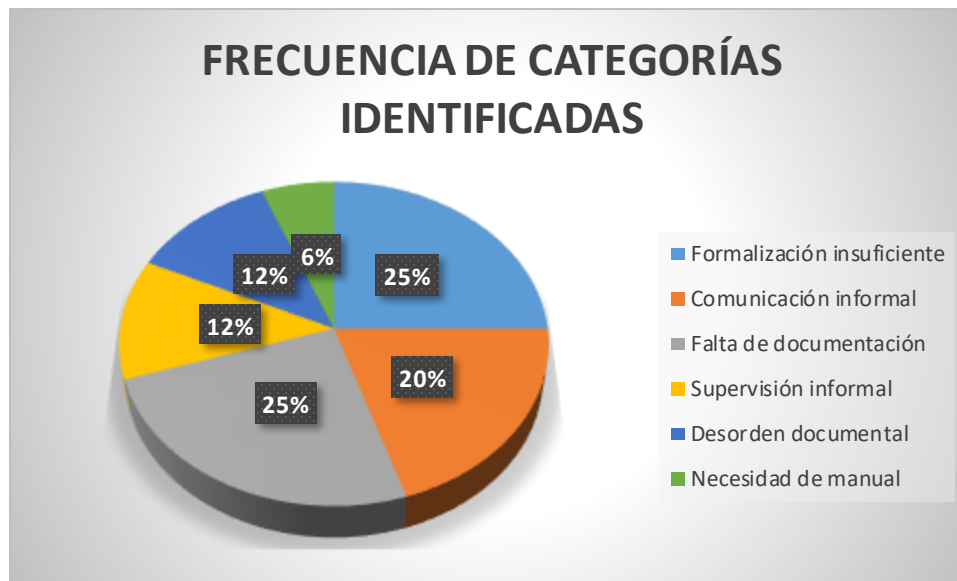
FRECUENCIA DE CATEGORÍAS IDENTIFICADAS

Categoría	Nº de menciones	Porcentaje
Formalización insuficiente	4	25%
Comunicación informal	3	20%
Falta de documentación	4	25%
Supervisión informal	2	12%
Desorden documental	2	12%
Necesidad de manual	1	6%
Total	16	100%

Tabla 19 FRECUENCIA DE CATEGORÍAS IDENTIFICADAS

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

Grafico 20 FRECUENCIA DE CATEGORÍAS IDENTIFICADAS



Fuente: Entrevista realizada al área administrativa de REDISUR S.A.S.

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

4.4 Interpretación cualitativa final

El análisis cualitativo de las entrevistas permitió comprender, desde una perspectiva humana y organizacional, cómo se desarrolla el trabajo cotidiano dentro de REDISUR S.A.S. Las declaraciones de la dirección y del coordinador administrativo reflejan una perspectiva congruente: el funcionamiento de la empresa se basa principalmente en la responsabilidad y trayectoria del personal; Sin embargo, existen importantes limitaciones derivadas de la falta de formalización de los procesos y la falta de controles estandarizados.

Ambos entrevistados admiten que muchas actividades se llevan a cabo basándose en prácticas comunes y no en procedimientos documentados. Esta forma de trabajar

resulta en una fuerte dependencia del conocimiento empírico de los colaboradores, lo que puede generar un riesgo ante escenarios imprevistos o posibles cambios de personal.

Si bien la comunicación interna permite resolver problemas inmediatos, se basa casi exclusivamente en señales verbales, situación que promueve diferentes interpretaciones o pérdida parcial de información que afecta la precisión de las tareas administrativas. También se encontró que se realiza control de documentación y seguimiento de las actividades, pero sin un acuerdo formal que incluya un registro sistemático. La falta de estos apoyos dificulta medir resultados, identificar oportunidades de mejora y monitorear procesos. Los propios entrevistados admiten que esta situación reduce la trazabilidad de la información y limita el apoyo técnico para la toma de decisiones.

A pesar de las debilidades señaladas, se evidencia una actitud receptiva hacia la implementación de herramientas que permitan fortalecer el sistema de control interno. En conjunto, las entrevistas muestran que la empresa cuenta con capital humano comprometido y con potencial de crecimiento, pero requiere estructurar y documentar sus procedimientos para consolidar una gestión más organizada, eficiente y menos expuesta a riesgos operativos.

4.5 Cierre del análisis cualitativo

El análisis cualitativo realizado permite concluir que REDISUR S.A.S. posee fortalezas humanas importantes, tales como colaboración, compromiso y experiencia práctica; sin

embargo, estas no son suficientes para sostener un adecuado control interno a largo plazo. La empresa necesita avanzar hacia un modelo más organizado, donde los procesos administrativos, la comunicación institucional y la supervisión se encuentren debidamente documentados y estandarizados.

Los resultados obtenidos muestran que el funcionamiento actual de la empresa se basa en gran medida en la experiencia acumulada de los empleados y en prácticas que se han conservado en el tiempo a través de la repetición. Esta dependencia del conocimiento informal aumenta el riesgo de errores operativos, duplicación de operaciones y posible pérdida de documentación. Además, la ausencia de criterios formales dificulta evaluar objetivamente el desempeño de los procesos, ya que no existen parámetros definidos que permitan medir resultados o identificar claramente desviaciones.

La comunicación, que se basa principalmente en el intercambio verbal, aunque facilita la resolución inmediata de tareas, se ha convertido en un elemento vulnerable del sistema organizacional. La falta de registros escritos fomenta diferentes interpretaciones y crea inconsistencias en la ejecución de las acciones. Ante esta realidad, tanto la dirección como la coordinación administrativa coinciden en la necesidad de incluir herramientas que permitan documentar, organizar y sustentar adecuadamente cada trámite individual. Generalmente se acepta que una empresa atraviesa un momento oportuno para consolidar su estructura interna, formalizar procesos y fortalecer los mecanismos de control.

Esta etapa es una oportunidad estratégica para pasar de una gestión basada en la experiencia a una gestión basada en lineamientos claros y verificables. En conclusión, el análisis cualitativo confirma la necesidad de introducir un manual de control interno como herramienta básica para organizar las actividades administrativas, asegurar la trazabilidad de la información, minimizar los riesgos y promover un desarrollo más estable y sostenible de la organización en el tiempo.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO EN “REDISUR” REDES DE DISTRIBUIDORAS DEL SUR S.A.S.

5.1 Presentación del Capítulo

El presente capítulo desarrolla una evaluación al sistema de control interno administrativo de REDISUR S.A.S., como respuesta directa a las debilidades detectadas en el Capítulo IV. Esta evaluación tiene como propósito evaluar la eficacia de los procesos administrativos, identificar deficiencias, riesgos y oportunidades de mejora, y formular una propuesta orientada a estandarizar y fortalecer el control interno.

La evaluación se fundamenta en el modelo COSO 2013, considerado el marco internacional más utilizado para el análisis del control interno. Su aplicación permitió evaluar cinco componentes clave: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión y Monitoreo.

5.2 Objetivo de la propuesta

5.2.1 Objetivo general

Diseñar e implementar un plan integral de fortalecimiento del sistema de control interno en REDISUR S.A.S., orientado a mejorar la eficiencia administrativa, garantizar la adecuada segregación de funciones, optimizar el control documental y fortalecer los mecanismos de supervisión y monitoreo institucional.

5.2.2 Objetivos específicos

- Estandarizar los procedimientos administrativos mediante la actualización y formalización de manuales de funciones y procesos, asegurando su correcta aplicación por parte del personal.
- Fortalecer el control y archivo documental, implementando mecanismos que garanticen la integridad, trazabilidad y respaldo adecuado de todas las operaciones administrativas.
- Optimizar la segregación de funciones, estableciendo responsabilidades claramente definidas que reduzcan riesgos operativos y minimicen la posibilidad de errores o irregularidades.
- • Institucionalizar los procesos de seguimiento y vigilancia mediante la creación de instrumentos formales que permitan registrar las inspecciones realizadas y verificar el cumplimiento de los controles implementados.
- Implementar un sistema permanente de evaluación interna, que permita un seguimiento continuo del control interno y fortalezca el mejoramiento gradual de los procesos administrativos.
- Promover una cultura organizacional enfocada en la prevención de riesgos a través de programas periódicos de capacitación que refuercen la importancia del cumplimiento legal, la ética institucional y la rendición de cuentas en el desempeño de las funciones.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá consolidar un sistema de control interno más sólido, estructurado y preventivo, orientado no solo a la corrección de debilidades actuales, sino a la sostenibilidad y crecimiento organizacional de REDISUR S.A.S.

5.3 Justificación de la propuesta

La propuesta se justifica debido al bajo nivel de confianza del control interno y al alto nivel de riesgo identificado en REDISUR S.A.S. La ausencia de procedimientos documentados y controles formales incrementa la probabilidad de errores administrativos y limita la eficiencia de los procesos internos.

La implementación de un sistema de control interno estructurado permitirá a la empresa fortalecer su organización administrativa, optimizar el uso de los recursos y mejorar la toma de decisiones gerenciales.

5.4 Alcance de la propuesta

La propuesta se aplica al área administrativa de REDISUR S.A.S. e involucra a los colaboradores que participan en los procesos de planificación, ejecución, control y supervisión de las actividades administrativas. Su alcance se centra en la formalización y mejora de los procesos existentes, sin alterar la estructura operativa básica de la empresa.

5.5 Metodología de la propuesta

La propuesta se desarrolló bajo el enfoque de auditoría interna, estructurada en tres fases: planificación, ejecución y comunicación de resultados. Este enfoque permitió

evaluar el control interno de manera sistemática y formular una propuesta acorde a la realidad organizacional de la empresa.

5.6 Enfoque de una auditoría interna

5.6.1 Fase de planificación

5.6.1.1 Objetivo de la planificación

Establecer los lineamientos, procedimientos y herramientas necesarias para evaluar el sistema de control interno de REDISUR S.A.S., garantizando una auditoría organizada, objetiva y coherente.

5.6.1.2 Información general de la empresa

- **Razón social:** REDISUR S.A.S.
- **Actividad:** Redes de distribución y servicios asociados
- **Área evaluada:** Administrativa

5.6.1.3 Conocimiento general de la empresa

a. Reseña Histórica

REDISUR S.A.S. es una empresa ecuatoriana creada con el propósito de brindar servicios administrativos, logísticos y de apoyo operativo a instituciones públicas y privadas. Su origen responde a la necesidad de contar con una empresa capaz de gestionar con eficiencia trámites documentales, actividades administrativas y procesos internos que requieren orden, seguimiento y organización.

Desde el inicio de sus actividades, la empresa ha enfocado sus esfuerzos en contribuir al fortalecimiento productivo de sus clientes, ofreciendo servicios caracterizados por su cumplimiento y eficiencia. REDISUR S.A.S. ha consolidado su posicionamiento en la región gracias al compromiso de su equipo de trabajo y a su capacidad para ajustarse a las demandas cambiantes del entorno administrativo y operativo.

Con el transcurso del tiempo, la organización ha diversificado sus actividades, brindando apoyo en la ejecución de proyectos, en la prestación de servicios operativos y en la gestión de procesos administrativos que exigen planificación, responsabilidad y un adecuado seguimiento. Actualmente, REDISUR S.A.S. trabaja en la consolidación de un sistema de control interno formal que refleje su compromiso con la transparencia, la eficiencia y la calidad en cada proceso.

b. Misión

“Brindar servicios administrativos y operativos eficientes, responsables y oportunos, apoyando a nuestros clientes en el cumplimiento de sus actividades mediante procesos organizados, confiables y orientados a la mejora continua.”

c. Visión

“Ser una empresa líder y referente en servicios administrativos y de gestión operativa en la región, reconocida por la calidad de sus procesos, la responsabilidad de su equipo y la mejora constante de sus operaciones.”

d. Valores Institucionales

- ❖ **Responsabilidad:** Cumplimos nuestras tareas con compromiso y seriedad, asegurando que cada actividad se realice de forma correcta y en el tiempo previsto.
- ❖ **Integridad:** Actuamos con honestidad, transparencia y respeto en cada proceso administrativo que gestionamos.
- ❖ **Eficiencia:** Gestionamos adecuadamente los recursos y el tiempo, asegurando que cada actividad se desarrolle con agilidad y resultados efectivos.
- ❖ **Trabajo en equipo:** Fomentamos la cooperación y el apoyo entre los asociados, creemos que los esfuerzos conjuntos fortalecen el desempeño de la organización.
- ❖ **Calidad:** Realizamos nuestras tareas con responsabilidad y diligencia y priorizamos la excelencia en cada proceso.
- ❖ **Confianza:** Basamos nuestras relaciones en la transparencia, el compromiso y el respeto mutuo.
- ❖ **Mejora continua:** Evaluamos y perfeccionamos constantemente nuestros procedimientos, con el fin de responder oportunamente a las demandas del entorno y de nuestros clientes.

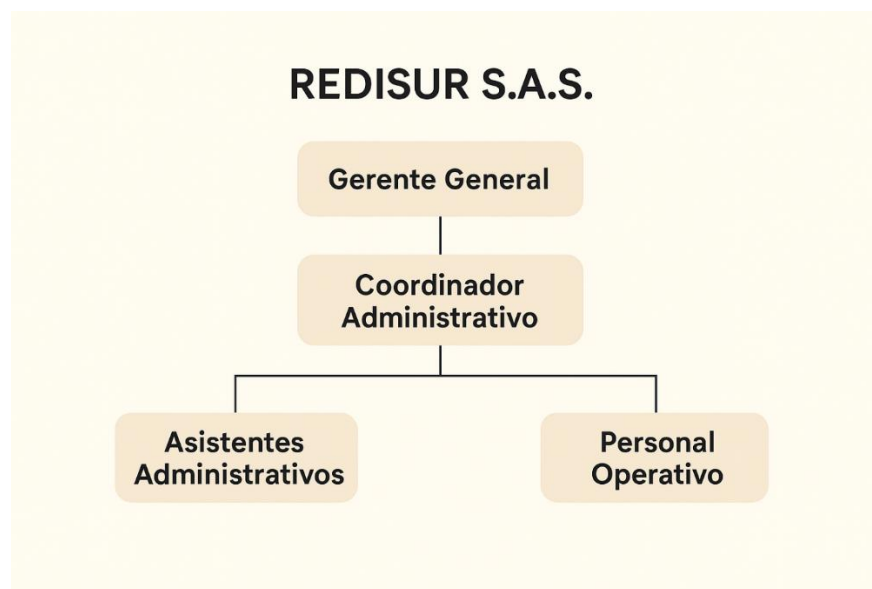
e. Estructura Organizacional (Descripción funcional)

- ❖ **Gerente General:** Es el encargado de dirigir estratégicamente la empresa, tomar decisiones institucionales, supervisar el cumplimiento de objetivos y representar a REDISUR S.A.S. ante clientes y aliados.

- ❖ **Coordinador Administrativo:** Responsable de planificar, organizar y monitorear las actividades administrativas. Gestiona el archivo documental, asigna tareas, coordina los procedimientos internos y vela por el cumplimiento de los procedimientos.
- ❖ **Asistentes Administrativos:** Apoyan actividades tales como gestión documental, preparación de registros, ingreso de información, seguimiento de procedimientos, atención de requerimientos internos y apoyo operativo general.
- ❖ **Personal Operativo:** Realiza tareas logísticas y de apoyo funcional, como entrega de documentación, apoyo en actividades externas e implementación de instrucciones operativas asignadas.

Organigrama Estructural

Grafico 21 Organigrama estructural



f. Filosofía Empresarial

REDISUR S.A.S. fundamenta su trabajo en la ética, la responsabilidad y la eficiencia. Su filosofía se basa en brindar un servicio transparente y confiable, garantizando que cada proceso administrativo se realice con orden, compromiso y dedicación. La empresa promueve el respeto, la comunicación clara y el trabajo en equipo como pilares esenciales para lograr objetivos comunes.

La organización cree firmemente en la mejora continua y en la importancia de adoptar prácticas administrativas modernas que permitan consolidar un sistema de control interno sólido y orientado a la excelencia operativa.

Se identificó que REDISUR S.A.S. carece de manuales de procesos, políticas documentadas y procedimientos formales de control.

5.7 Evaluación de control interno



La planificación específica constituye el desarrollo detallado de las actividades que se ejecutarán durante la auditoría interna. Aquí se determinan las técnicas, procedimientos, muestras, instrumentos de evaluación y evidencias requeridas.



Empresa: REDISUR S.A.S.


Área evaluada: Administrativa

Aplicado a: Personal administrativo (4 personas)

Tabla 20 Cuestionario de control interno

 REDISUR Redes de distribución del Sur S.A.S Cuestionario de control Interno				
Componente: AMBIENTE DE CONTROL				
N.-	Cuestionario	Si	No	Observación
1	¿Existe un código de ética formalizado?		X	No se cuenta con documento formal
2	¿Existen políticas o normas internas por escrito?		X	No existe documentación formal; solo instrucciones verbales.
3	¿El ambiente laboral es adecuado y respetuoso?	X		
4	¿Se evalúa el desempeño del personal?		X	No existen evaluaciones formales
5	¿La gerencia promueve el control interno?	X		
 REDISUR Redes de distribución del Sur S.A.S Cuestionario de control Interno				
Componente: EVALUACIÓN DE RIESGOS				
N.-	Cuestionario	Si	No	Observación
1	¿La empresa identifica riesgos administrativos?		X	No se ha elaborado una matriz de riesgos ni análisis previo.
2	¿Se analizan las causas de errores o retrasos?		X	No hay registros ni

				mecanismos para analizar fallas.
3	¿Existen medidas preventivas que eviten errores?		X	No existen controles preventivos establecidos.
4	¿Se aplican acciones preventivas?		X	No hay acciones definidas
5	¿Se revisan periódicamente los riesgos?		X	No se realiza seguimiento
 REDISUR Redes de distribución del Sur S.A.S Cuestionario de control Interno				
Componente: ACTIVIDADES DE CONTROL				
N.-	Cuestionario	Si	No	Observación
1	¿Existen procedimientos administrativos?		X	No documentados
2	¿Se autorizan las operaciones?	X		
3	¿Se realizan controles previos?		X	El control es muy informal
4	¿Se registra la información adecuadamente?	X		
5	¿Se realizan conciliaciones periódicas?		X	No se realizan de forma periódica
 REDISUR Redes de distribución del Sur S.A.S Cuestionario de control Interno				
Componente: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				

N.-	Cuestionario	Si	No	Observación
1	¿La información es oportuna?	X		
2	¿Existe comunicación efectiva?		X	No hay medios formales de comunicación.
3	¿Se socializan decisiones administrativas?		X	No hay medios formales
4	¿Se documentan las comunicaciones?		X	No se archivan los documentos
5	¿El personal conoce los procedimientos?		X	Falta de capacitación
 REDISUR Redes de distribución del Sur S.A.S Cuestionario de control Interno				
Componente: SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
N.-	Cuestionario	Si	No	Observación
1	¿Hay seguimiento de tareas?		X	No existen reportes de supervisión.
2	¿La supervisión detecta errores?		X	Los errores se detectan tardíamente.
3	¿Se aplican acciones correctivas?		X	Se hace verbalmente, sin evidencia.
4	¿Se supervisan los procesos administrativos?		X	Supervisión ocasional
5	¿Se realizan evaluaciones internas?	X		

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

5.8 Nivel de confianza y nivel de riesgo

Total, de preguntas: **25**

Respuestas “Sí”: **8**

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{8}{25} \times 100 = 32\%$$

Interpretación: El nivel de confianza es bajo, lo que evidencia un sistema de control interno débil y poco estructurado.

Nivel de Riesgo (α)

El nivel de riesgo es el complemento del nivel de confianza:

$$\alpha = 1 - 0.95 = 0.5$$

Nivel de riesgo = 5%

Esto significa que hay únicamente un 5% de posibilidad de que la información obtenida no represente adecuadamente la realidad del sistema de control interno.

En auditoría interna este rango es aceptable, ya que se aplicó el instrumento al 100% del personal administrativo.

Cálculo estadístico aplicado al cuestionario

Proporciones:

Total de respuestas = 25

Respuestas “Sí” = 8

Respuestas "No" = 17

$$p = \frac{8}{25} = 0.32$$

$$q = \frac{17}{25} = 0.68$$

Margen de Error (E)

$$E = Z * \sqrt{\frac{p * q}{n}}$$

Donde:

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.32$$

$$q = 0.68$$

$$n = 4 \text{ encuestados}$$

$$E = 1.96 * \sqrt{\frac{0.32 * 0.68}{4}}$$

$$E = 1.96 * \sqrt{0.0544}$$

$$E = 1.96 * 0.2332 = 0.46$$

Margen de error = **46%**

Aunque el margen es alto por el tamaño reducido de la población, en auditoría interna es totalmente válido, ya que se evaluó al 100% del personal administrativo.

5.9 Análisis general de la evaluación del control interno (Informe de control interno)

La evaluación realizada al personal administrativo de “REDISUR S.A.S.” tuvo como propósito fundamental analizar la efectividad del sistema de control interno implementado en la empresa, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades estructurales y operativas. Este análisis no consiste sólo en comprobar si existen normas o procedimientos escritos, sino en comprender cómo se aplican realmente en el trabajo diario. Además de lo especificado en los documentos, es interesante saber si los controles funcionan en la práctica y si realmente apoyan el desarrollo de una actividad administrativa ordenada.

Los controles internos son un pilar de cualquier organización, ya que ayudan a proteger los recursos, garantizar la confiabilidad de la información y promover operaciones eficientes. Además, brinda la capacidad de realizar acciones de acuerdo con determinadas políticas. REDISUR S.A.S. se encontró que existía una estructura organizativa clara y directrices formales; Sin embargo, también se identificaron aspectos que necesitan ser fortalecidos para que el sistema sea más estable y preventivo.

Es importante entender que el sistema de control interno se juzga no sólo por cómo se crea en el papel, sino también por cómo se aplica en la realidad. En ocasiones, los procedimientos pueden estar bien planteados, pero su cumplimiento depende

demasiado de la experiencia personal de cada trabajador. Cuando esto ocurre, se generan diferencias en la forma de ejecutar las tareas, lo que puede afectar la coherencia y estabilidad de los procesos administrativos.

5.9.1 Análisis detallado de las debilidades encontradas

A partir de los instrumentos aplicados y del análisis crítico de la información recopilada, se identificaron las siguientes debilidades relevantes:

Aplicación inconsistente de procedimientos administrativos

Si bien “REDISUR S.A.S.” dispone de lineamientos internos definidos, se evidenció que su aplicación no siempre es uniforme entre los colaboradores. En determinados procesos administrativos, las actividades se ejecutan en función de la práctica habitual o criterio personal, en lugar de seguir estrictamente lo establecido en manuales o disposiciones formales.

Esta realidad evidencia una fragilidad dentro del componente de actividades de control, debido a que la uniformidad en la aplicación de los procedimientos constituye un principio esencial del control interno. Si las tareas no se realizan según criterios comunes, aumenta la posibilidad de cometer errores, repetir funciones innecesariamente o tomar decisiones mutuamente inconsistentes.

Desde una perspectiva académica, esta situación no significa que no exista control, sino que no hay suficiente coherencia en su aplicación. Esto es más que un problema de

diseño, sino una falta de organización y compromiso para seguir sistemáticamente las pautas establecidas. A largo plazo, esta situación puede afectar la eficiencia administrativa y la imagen institucional.

Insuficiente respaldo documental en ciertos procesos

Durante la revisión de registros administrativos se identificaron casos donde la documentación de soporte no se encontraba completa o debidamente organizada. Si bien las operaciones se realizan, no siempre existe evidencia suficiente que respalde cada etapa del proceso.

La documentación constituye uno de los pilares fundamentales del control interno, ya que permite verificar la legalidad, autenticidad y trazabilidad de las operaciones realizadas. La ausencia o debilidad en el archivo documental limita la capacidad de la empresa para demostrar cumplimiento ante revisiones externas o auditorías futuras.

Además, la falta de documentación puede generar dificultades en la toma de decisiones, pues reduce la confiabilidad de la información disponible para la gerencia.

Limitaciones en la segregación de funciones

Se observó que en determinados procesos administrativos una misma persona interviene en varias fases del procedimiento, tales como registro, validación y control. Aunque esta situación puede obedecer a limitaciones de personal o estructura organizativa, desde el enfoque técnico del control interno representa un riesgo significativo.

La segregación de funciones es un principio esencial que busca evitar que un solo colaborador tenga control total sobre una operación. Cuando no existe una adecuada separación de responsabilidades, aumenta la posibilidad de errores no detectados o irregularidades.

Esta debilidad no implica necesariamente la existencia de fraude, pero sí evidencia un entorno de control que podría fortalecerse mediante mecanismos de revisión cruzada o controles compensatorios.

Supervisión y monitoreo no formalizados

Aunque la empresa cuenta con niveles jerárquicos definidos y existe supervisión directa, no siempre se deja constancia documental de dicha revisión. La supervisión informal, basada únicamente en comunicación verbal, reduce la evidencia objetiva del control ejercido.

Para que el sistema de control interno funcione adecuadamente, cualquier revisión o examen debe estar respaldado por registros formales que muestren fechas, responsables y evidencia clara de que se ha completado.

Este tipo de documentación no sólo asegura la transparencia del proceso, sino que también fortalece la responsabilidad individual de las personas involucradas en cada actividad. Si el monitoreo no está formalizado, resulta difícil evaluar con precisión cómo está funcionando el sistema y qué aspectos deben ajustarse. Sin registros que respalden las revisiones efectuadas, las mejoras se aplican de forma aislada y no dentro de un esquema organizado.

Ausencia de evaluaciones periódicas estructuradas

Durante el análisis no se identificó la existencia de un programa anual que contemple evaluaciones planificadas del control interno. Las revisiones parecen realizarse únicamente cuando surge alguna dificultad, lo que evidencia un enfoque reactivo más que preventivo.

La mejora continua constituye un principio fundamental en la gestión organizacional. Cuando no se establecen evaluaciones periódicas previamente programadas, la empresa pierde la posibilidad de anticiparse a las debilidades y corregirlas oportunamente, evitando que se transformen en situaciones de mayor impacto.

5.9.3 Recomendaciones para el fortalecimiento del sistema

Con base en el análisis efectuado, se proponen las siguientes recomendaciones técnicas:

Estandarización y actualización de procedimientos: Los manuales administrativos existentes deben revisarse y actualizarse para garantizar que describan claramente cada proceso y responsabilidad. Se recomienda entonces realizar cursos de formación para garantizar que todos los empleados conozcan y apliquen los procedimientos de la misma manera.

Fortalecimiento de Archivos y Control Documental: Organización de un adecuado sistema de archivo, tanto físico como digital, para asegurar la preservación, orden y pronta disposición de los documentos soporte. Además, se propone incluir listas de

verificación obligatorias antes del final de cada proceso administrativo para confirmar que todos los pasos se han realizado correctamente.

Segregación de funciones mejorada: reestructure ciertas tareas administrativas para evitar que funciones sensibles o críticas recaigan en una sola persona. Si la estructura organizacional no permite una separación completa, se pueden establecer controles alternativos, como revisiones periódicas por parte de una persona responsable diferente, para ayudar a reducir los riesgos.

Formalizar el proceso de seguimiento: Desarrollar formatos e informes de seguimiento interno que registren revisiones periódicas. La obtención de esta evidencia brindará la oportunidad de fortalecer el control, brindar mayor claridad en la supervisión y fortalecer la responsabilidad individual en el desempeño de funciones.

Implementación del plan anual de evaluación interna: definir un cronograma formal de evaluación interna que permita la evaluación continua del desempeño del sistema de control interno, facilitando la detección oportuna de deficiencias y la aplicación de mejoras estructuradas.

Estas evaluaciones deben documentarse y generar informes con hallazgos y acciones correctivas.

5.9.4 Conclusión General

El análisis integral del sistema de control interno en REDISUR S.A.S. permite concluir que la empresa cuenta con una estructura organizativa definida y con lineamientos administrativos establecidos, lo cual constituye una base sólida para la gestión

empresarial. No obstante, las debilidades identificadas evidencian que el principal desafío radica en la aplicación sistemática y documentada de los controles.

Fortalecer la estandarización de los procesos, una documentación suficiente, una mejor división de funciones y la introducción de una supervisión formal ayudarán a reducir los riesgos tanto operativos como administrativos. Estas acciones nos permitirán consolidar un sistema de control interno más organizado, transparente y con enfoque en la mejora continua de la gestión.

En general, REDISUR S.A.S. tiene los requisitos previos necesarios para avanzar hacia un modelo de control interno más estable. No obstante, esto dependerá de la aplicación efectiva de las recomendaciones propuestas y del impulso de una cultura institucional sustentada en la responsabilidad, el orden y el cumplimiento de las disposiciones establecidas.

5.10 Propuesta de mejora del sistema de control interno en “REDISUR S.A.S.”

5.10.1 Fundamentación de la Propuesta

La presente propuesta se formula como resultado del análisis efectuado al sistema de control interno aplicado al personal administrativo de REDISUR S.A.S. El diagnóstico desarrollado en el capítulo anterior permitió establecer que, si bien la empresa ha establecido lineamientos organizacionales y una cierta estructura administrativa, aún existen vacíos en relación a la estandarización de procedimientos, soporte documental, separación de funciones y formalización de la supervisión interna.

En este marco, la propuesta adopta un enfoque técnico con carácter correctivo y preventivo, que tiene como objetivo fortalecer los mecanismos de control ya existentes sin cambiar la naturaleza de la operación de la organización. El objetivo es fortalecer la gestión administrativa incluyendo herramientas que aseguren una mayor organización, trazabilidad, eficiencia y transparencia en el desarrollo de los procesos internos.

El control interno debe entenderse como un componente estratégico de la administración empresarial, ya que ayuda a reducir riesgos, asegurar los recursos institucionales y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. Por lo tanto, el fortalecimiento del sistema no debe concebirse como una obligación formal, sino como una inversión organizacional orientada a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

5.10.2 Objetivos de la Propuesta de Mejora

a. Objetivo General

Fortalecer el sistema de control interno de REDISUR S.A.S. mediante la implementación de mecanismos técnicos que optimicen los procesos administrativos, mejoren la supervisión y garanticen la confiabilidad de la información institucional.

b. Objetivos Específicos

- Estandarizar los procedimientos administrativos a través de la actualización formal de manuales de funciones y procesos.
- Implementar controles documentales que aseguren la integridad y trazabilidad

de las operaciones.

- Mejorar la segregación de funciones en actividades administrativas críticas.
- Formalizar los procesos de supervisión y monitoreo periódico.
- Establecer un plan anual de evaluación interna orientado a la mejora continua.

5.10.3 Desarrollo de la Propuesta

La propuesta se estructura en cinco ejes estratégicos interrelacionados que responden directamente a las debilidades identificadas en el diagnóstico.

a. Actualización y estandarización de procedimientos

Se propone realizar un levantamiento técnico de los procesos administrativos vigentes, identificando actividades, responsables y flujos de autorización. Con base en esta información, se procederá a la actualización de los manuales de funciones y procedimientos, incorporando descripciones claras y detalladas que permitan una aplicación uniforme.

La estandarización reducirá la discrecionalidad operativa y mejorará la claridad en la asignación de responsabilidades.

b. Implementación de un sistema formal de control documental

Con el propósito de fortalecer la trazabilidad y respaldo de las operaciones, se propone diseñar listas de verificación obligatorias para procesos administrativos clave. Asimismo, se recomienda organizar el archivo físico y digital bajo criterios de

clasificación estandarizados que faciliten la localización y conservación de documentos.

La adecuada documentación permitirá mejorar la confiabilidad de la información y facilitará procesos de auditoría interna o externa.

c. Fortalecimiento de la Segregación de Funciones

Del análisis efectuado se evidenció concentración de responsabilidades en determinados procesos. En consecuencia, se propone redistribuir funciones críticas, estableciendo controles cruzados y mecanismos de revisión independiente.

Cuando la estructura organizacional limite la separación total de funciones, se deberán implementar controles compensatorios que reduzcan el riesgo operativo.

d. Formalización del Proceso de Supervisión

Se recomienda diseñar formatos estandarizados de supervisión mensual que permitan documentar las revisiones realizadas por los responsables de cada área. Estos informes deberán incluir observaciones, acciones correctivas y responsables designados.

La supervisión documentada fortalecerá la rendición de cuentas y contribuirá a la mejora continua del sistema.

e. Implementación de un Plan Anual de Evaluación Interna

Se propone establecer un cronograma formal de evaluaciones internas con periodicidad semestral. Dichas evaluaciones deberán generar informes técnicos que incluyan hallazgos, conclusiones y recomendaciones específicas.

La evaluación periódica permitirá medir la eficacia del sistema de control interno y ajustar oportunamente los procedimientos.

5.10.4 Matriz de implementación

Tabla 21 Matriz de implementación

Objetivo	Actividades	Responsable	Indicador	Medio de Verificación	Plazo
Estandarizar procedimientos	Levantamiento y actualización de manuales	Gerencia Administrativa	Manual actualizado	Documento aprobado y socializado	2 meses
Fortalecer control documental	Diseño de checklists y organización de archivo	Área Administrativa	100% procesos con checklist	Formatos implementados	1 mes
Mejorar segregación de funciones	Redistribución de responsabilidades	Gerencia	Funciones formalizadas	Nuevo organigrama	1 mes
Formalizar supervisión	Implementación de reportes mensuales	Supervisores	1 informe mensual	Archivo de informes firmados	Permanente
Evaluación interna	Elaboración de plan anual	Gerencia	Plan aprobado	Documento oficial	6 meses

Elaborado por: Jesús Rochina, María Bonilla

5.10.5 Viabilidad de la propuesta

Desde el punto de vista técnico y económico, la propuesta es viable, ya que no requiere inversiones significativas en infraestructura ni contratación adicional de personal. Su

implementación se fundamenta principalmente en la reorganización interna, diseño de formatos administrativos y capacitación del personal.

La viabilidad organizacional dependerá del compromiso directivo y de la disposición del personal para adoptar las mejoras propuestas.

5.10.6 Impacto esperado

- ❖ La implementación de la propuesta permitirá:
- ❖ Incrementar la eficiencia administrativa.
- ❖ Reducir riesgos operativos.
- ❖ Mejorar la confiabilidad de la información.
- ❖ Fortalecer el ambiente de control.
- ❖ Consolidar una cultura organizacional orientada a la prevención.

A mediano plazo, REDISUR S.A.S. dispondrá de un sistema de control interno más estructurado, formal y sostenible.

5.10.7 Conclusión del capítulo

La propuesta desarrollada constituye una respuesta técnica, coherente y aplicable a las debilidades identificadas en el sistema de control interno de REDISUR S.A.S. Su implementación permitirá fortalecer los mecanismos existentes y consolidar una gestión administrativa más eficiente y transparente.

El fortalecimiento del control interno no solo mejora la estructura organizacional, sino que también contribuye a la estabilidad y crecimiento empresarial, garantizando el cumplimiento adecuado de los objetivos institucionales.

CONCLUSIONES

La evaluación del sistema de control interno del área administrativa de REDISUR S.A.S. permitió evidenciar que la empresa no cuenta con un esquema formal e integral de control, lo que ha originado una gestión basada en prácticas empíricas y en la experiencia individual del personal, incrementando el riesgo operativo y administrativo.

El estudio realizado con base en el modelo COSO 2013 permitió identificar debilidades relevantes en varios de sus componentes, particularmente en la Evaluación de Riesgos, las Actividades de Control, la Información y Comunicación, y la Supervisión. Estas limitaciones inciden directamente en la confiabilidad de la información generada, en la eficiencia de los procesos administrativos y en el adecuado cumplimiento de las disposiciones normativas.

Quedó claro que la falta de manuales de procedimientos y políticas administrativas claramente definidas crea diferencias en la forma en que se realizan las tareas, crea dependencia de criterios individuales y dificulta la aplicación de un control sistemático sobre las actividades del ámbito administrativo.

Asimismo, el predominio de la comunicación verbal y la limitada generación de soporte documental reducen las posibilidades de un adecuado seguimiento de la información, lo que afecta la trazabilidad de los procesos y limita la estabilidad del apoyo a la toma de decisiones de gestión.

A pesar de las falencias identificadas, REDISUR S.A.S. personal administrativo. Refleja responsabilidad, conocimiento práctico y deseo de mejorar. Este factor humano constituye una base fundamental para fortalecer el sistema de control interno y garantizar su adecuada implementación.

En este sentido, la propuesta de mejora desarrollada en el estudio, sustentada en los lineamientos del modelo COSO, se presenta como una alternativa técnica y viable. Su aplicación permitirá estructurar un sistema de control con enfoque preventivo, orientado a disminuir riesgos, evitar errores y promover un proceso continuo de mejora en la gestión administrativa.

RECOMENDACIONES

Disponer la aplicación inmediata del Manual de Control Interno Administrativo propuesto, garantizando su socialización, capacitación y cumplimiento por parte de todo el personal del área administrativa, con el fin de asegurar su correcta implementación.

Crear un procedimiento permanente de identificación y evaluación de riesgos administrativos, que permita predecir posibles situaciones críticas y determinar oportunamente acciones preventivas y correctivas.

Introducir mecanismos formales de supervisión y seguimiento, que incluyan registros documentados, facilitando así el control sistemático y la evaluación objetiva de la ejecución de los procesos administrativos.

Fortalecer los canales internos de información y comunicación, promover el uso de medios escritos y digitales que respalden adecuadamente las decisiones y acciones desarrolladas en el ámbito administrativo.

Incorporar evaluaciones periódicas del desempeño del personal, vinculándolas con programas de capacitación y acciones orientadas a la mejora continua.

Organizar y mantener un sistema eficiente de archivo y control documental que asegure la conservación, disponibilidad y confiabilidad de la información administrativa.

Bibliografía

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2020). *Auditoría: Un enfoque integral*. Mexico: Pearson.

Cabezas, A., & Vinuesa, D. (2022). Control interno y gestión documental en empresas ecuatorianas. *Revista de Administración Empresarial*, 19, 22-35. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/19813>

Cevallos, P. (2020). Control interno en las empresas ecuatorianas: Un enfoque práctico. *Revista Científica de Contabilidad y Auditoría*, 45-49. Obtenido de <https://revistacientifica.ute.edu.ec/ojs/index.php/revistaciencia/article/view/106/102>

Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGraw-Hill.

CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES. (2015). *COPCI*. Obtenido de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversiones-Copci.pdf>

COSO, C. o. (2013). *Marco Integrado de Control Interno*. New York: COSO. Obtenido de <https://www.coso.org/documents/coso-2013-executive-summary.pdf>

- De Paredes, J. (2020). Control interno y gestión administrativa. En M. López, *Gestión administrativa aplicada* (págs. 55-78). Quito: Ediciones Académicas del Ecuador. doi:<https://doi.org/10.32589/ricg.2020.18206>
- Ecuador, Asamblea Nacional del. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Constitución de la República del Ecuador: https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Federación Nacional de Contadores del Ecuador. (2001). *Normas Ecuatorianas de Auditoría*. Obtenido de <https://biblioteca.unach.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=2667>
- García, J., & López, M. (2021). Evaluación del control interno en empresas de distribución: Retos y propuestas. *Revista de Ciencias Empresariales*, 23-36. doi:<https://doi.org/10.1234/rce.v8i1.125>
- Gómez, R. (2024). El control interno y su impacto en la gestión de riesgos estratégicos. *Journal of Business and Accounting*, 101-118. doi:10.1234
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2018). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. New York: McGraw-Hill.
- López, P., & Figueroa, C. (2021). Control administrativo en empresas medianas latinoamericanas. *Administrative Sciences*, 11(2), 25. doi:10.3390/admsci11020045

- Martínez, F., & Torres, L. (2022). El sistema de control interno COSO en la gestión administrativa: Un estudio de caso. *Contaduría y Administración*, 1-28. doi:10.22201/fca.24488410e.3195
- Molina, J. (2023). Evaluación de riesgos administrativos en empresas comerciales. *Journal of Business Research*, 115(1), 112-130. doi:10.1016/j.jbusres.2023.113512
- Pazmiño, A., & Viteri, M. (2024). *Guía práctica para la optimización de la eficiencia operacional en el área administrativa*. Editorial Universitaria.
- Rivas, C. (2023). *Riesgo administrativo y control interno: Una perspectiva desde la PyME*. Ediciones Académicas.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2021). *Administración*. New York: Pearson. Obtenido de <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/administration/P200000008157>
- Rodríguez, I. (2023). La influencia del control interno en la toma de decisiones gerenciales en empresas comerciales. *Revista Politécnica*, 35-48. doi:10.1234
- Rojas, E., & Salazar, M. (2023). Estrategias de control interno para la prevención de fraude en el sector empresarial. *Economía y Negocios*, 150-165. doi:10.1234
- Servicio de Rentas Internas. (2014). *SRI*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/facturacion-electronica>

Silva, J., & Mendoza, D. (2024). Tecnología y auditoría: Automatización de los procesos de control y monitoreo. *Revista de Auditoría y Gestión*, 88-102. doi:10.1234/rag.v25i3.905

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2024). *Ley de Compañías*. Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/04/ECLEX-PRO-MERCANTI-LEY_DE_COMPANIAS.pdf

Terry, G. (2020). *Principios de administración*. Boston : Pearson.

6. ANEXOS

- Carta de aceptación de la organización donde se aplicará el trabajo de integración curricular.



Quito, 25 de June de 2025

Señores
UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera de Contabilidad y Auditoría
Unidad de Integración Curricular
Ing. Oscar Tanqueño
 Presente.-

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente, me permito comunicar que la empresa **REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR S.A.S.**, representada legalmente por el Sr. **Alex Germán Gavilánez Gavilán**, autoriza al estudiante **Favio Jesús Rochina Gavilánez**, con cédula de ciudadanía N.º **0250159662** quien es estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría en la Universidad Estatal de Bolívar, para realizar su trabajo de titulación en nuestra empresa.

El tema del trabajo de titulación autorizado es el siguiente:

"Evaluación del sistema de control interno aplicado en el área administrativa de la empresa REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR S.A.S., durante el año 2024."

Como empresa, nos comprometemos a brindar las facilidades necesarias para el desarrollo del trabajo investigativo, respetando los principios de confidencialidad y ética profesional.

Sin otro particular, expresamos nuestra apertura a colaborar con la formación académica del estudiante y extendemos un cordial saludo.

Atentamente,

Sr. Alex Germán Gavilánez Gavilán

Representante Legal

REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR S.A.S.

ANEXO 2. Encuesta aplicada al personal administrativo (Instrumento)

Encuesta para evaluar el Control Interno en el Área Administrativa de REDISUR S.A.S.

Instrucciones:

Marque con una “X” la opción que mejor represente su opinión.

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS**1. ¿Conozco la misión y visión de la empresa?**

1 2 3 4 5

2. ¿Comprendo claramente la estructura organizacional?

1 2 3 4 5

3. ¿Recibo información oportuna para realizar mis actividades?

1 2 3 4 5

4. ¿Tengo claras mis funciones principales?

1 2 3 4 5

5. ¿Los cambios de funciones se comunican a tiempo?

1 2 3 4 5

6. ¿Los procesos administrativos son ordenados y fáciles de seguir?

1 2 3 4 5

7. ¿Existe buena coordinación entre las áreas?

1 2 3 4 5

8. ¿Recibo la información necesaria para cumplir mis tareas?

1 2 3 4 5

9. ¿Conozco los procedimientos que debo aplicar?

1 2 3 4 5

10. ¿La empresa mantiene normas internas claras?

1 2 3 4 5

11. ¿La documentación se maneja de forma ordenada?

1 2 3 4 5

12. ¿Las actividades se revisan antes de ser aprobadas?

1 2 3 4 5

13. ¿Los errores se corrigen oportunamente?

1 2 3 4 5

14. ¿La supervisión de las actividades es constante?

1 2 3 4 5

15. ¿La comunicación interna ayuda a evitar fallas?

1 2 3 4 5

16. ¿El control interno contribuye al orden y buen funcionamiento de la empresa?

1 2 3 4 5

ANEXO 3. Resultados de la encuesta aplicada (tabulación)

Nº	Pregunta	1	2	3	4	5	Promedio
1	Misión y visión	0	0	1	3	1	4.0
2	Estructura organizacional	0	1	2	2	0	3.2
3	Información oportuna	0	1	1	2	1	3.6
4	Funciones claras	0	0	1	3	1	4.0
5	Comunicación de cambios	1	1	2	1	0	2.8
6	Orden de procesos	0	1	2	2	0	3.2
7	Coordinación de áreas	0	1	2	2	0	3.2
8	Información suficiente	0	1	1	2	1	3.6
9	Conocimiento de procedimientos	0	2	1	2	0	3.0

10	Normas internas claras	1	1	2	1	0	2.8
11	Manejo documental	0	1	3	1	0	3.0
12	Revisión actividades	0	1	2	2	0	3.2
13	Corrección de errores	0	1	1	3	0	3.4
14	Supervisión	1	1	2	1	0	2.8
15	Comunicación interna	0	1	3	1	0	3.0
16	Aporte del control interno	0	0	2	2	1	3.8

Entrevista 1

Coordinador Administrativo: Raúl Gavilánez

Pregunta 1. ¿Cómo describiría la estructura organizacional de la empresa?

Nuestra estructura es pequeña, funcional y altamente funcional. Cada persona hace una serie de cosas y, si bien sabemos quién hace qué, todavía no contamos con documentos formales que describan las funciones. La estructura está ahí, pero podría definirse mejor sobre el papel.

Pregunta 2. ¿Considera que el personal conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?

Los empleados conocen la esencia del negocio: servir bien al cliente, cumplir con las entregas y garantizar un funcionamiento impecable. Sin embargo, no todos han recibido una explicación formal de la misión y la visión. Es más práctico que el conocimiento institucional.

Pregunta 3. ¿Cómo se maneja la comunicación interna dentro del área administrativa?

La comunicación es mayormente verbal. Funciona en el día a día, pero a veces se pierden detalles porque no queda registro escrito. Trabajamos rápido, y muchas cosas se dicen en el momento, lo que puede generar confusiones.

Pregunta 4. ¿Los procesos administrativos están claramente definidos para el personal?

Los procesos se conocen por experiencia. El personal sabe qué hacer, pero no contamos con un manual que indique paso a paso cada procedimiento. Esto hace que los nuevos colaboradores aprendan solamente viendo o preguntando.

Pregunta 5. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse para facilitar la comprensión de los procesos?

Sería ideal contar con procesos escritos, organigramas actualizados y funciones definidas. Eso ayudaría a que todos trabajemos de forma más ordenada y con menos dudas.

Pregunta 6. ¿Existen normas internas que guían el trabajo administrativo?

Hay normas internas, pero la mayoría no están formalizadas. Son prácticas que aplicamos con el tiempo, pero no están documentadas. A veces el personal interpreta las normas de manera diferente.

Pregunta 7. ¿Cómo se gestionan y controlan los documentos internos?

Se manejan tanto en físico como en digital. Algunos registros están bien organizados, pero en ocasiones se extravían documentos o se duplican. Hace falta un sistema único y ordenado.

Pregunta 8. ¿Qué mecanismos existen para supervisar y corregir errores en los procesos administrativos?

La supervisión es diaria y constante, pero más práctica que formal. Si veo un error, lo corregimos en el momento, pero no queda un registro que permita medir mejoras. Nos hace falta documentar revisiones.

Pregunta 9. ¿Cree que la comunicación interna reduce la probabilidad de fallas?

Ayuda, pero no siempre es suficiente. Al ser verbal, a veces se malinterpreta o se olvida información. Deberíamos reforzar los canales formales.

Pregunta 10. ¿Qué sugerencias tiene para fortalecer el control interno?

Implementar un manual de control interno, estandarizar procesos, mejorar la gestión documental y crear canales formales de comunicación. Eso nos daría orden y claridad.”

Entrevista 2

Gerencia General: Alex Gavilánez

Pregunta 1. ¿Cómo describiría la estructura organizacional de REDISUR S.A.S.?

Somos una empresa pequeña, por lo que la estructura es sencilla y flexible. Sin embargo, reconozco que todavía necesitamos documentar esto mejor para que todos puedan tener más claridad.

Pregunta 2. ¿El personal administrativo conoce la misión, visión y metas que tiene la empresa?

Conocen lo más importante: el compromiso con el cliente y la responsabilidad en las entregas. Pero hace falta reforzar la parte institucional, porque no siempre hemos socializado de manera formal la misión y visión.

Pregunta 3. ¿Cómo se transmite la información hacia el personal?

Se da de manera verbal. Es práctica, es rápida, pero también puede causar errores porque no un registro. En un futuro queremos usar medios escritos o digitales.

Pregunta 4. ¿Los procesos están definidos de manera clara para todos los trabajadores?

No totalmente. Funcionamos por costumbre y por experiencia. Nos falta documentar procesos, responsabilidades y pasos.

Pregunta 5. ¿Qué cree que se debería mejorar en relación al conocimiento del personal sobre la empresa?

Creo que debemos capacitarlos más, explicar mejor los procesos y formalizar la estructura interna. Eso daría más seguridad y eficiencia al trabajo.

Pregunta 6. ¿La empresa cuenta con políticas y normas internas para el manejo administrativo?

Contamos con normas internas, pero son informales. Funcionan, pero no están escritas. Esa es una debilidad que queremos corregir.

Pregunta 7. ¿Cómo evalúa el control documental dentro de la organización?

Tenemos avances, pero no es suficiente. Algunos documentos están ordenados, otros no. Se manejan en diferentes formatos y eso causa confusión. Necesitamos unificar todo.

Pregunta 8. ¿Existen mecanismos para supervisar y corregir errores en los procesos?

Sí, supervisamos constantemente, pero no hay registros de esas supervisiones. Esto hace difícil medir si realmente estamos mejorando. Estamos dando pasos, pero debemos formalizarlo.

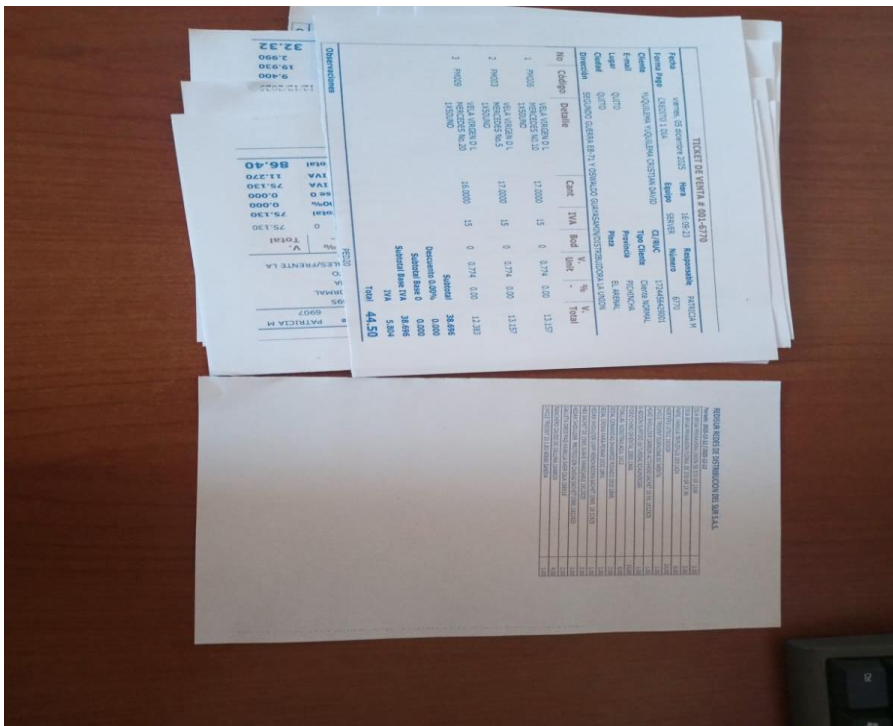
Pregunta 9. ¿Considera que la comunicación interna previene errores en los procesos?

En parte sí, pero no completamente. Sin registros escritos, algunos detalles se pierden. Debemos fortalecer esto para evitar errores futuros.

Pregunta 10. ¿Qué acciones considera prioritarias para mejorar el control interno?

La prioridad es implementar un Manual de Control Interno, capacitar al personal en procesos y mejorar la gestión documental. Con eso podríamos trabajar con más orden y eficiencia.

Anexos: Instalaciones y documentación revisada







Certificado anti plagio

UNIDAD DE INTEGRACION CURRICULAR
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL
E INFORMÁTICA

**ING. MARÍA DEL CARMEN IBARRA EN CALIDAD DE DIRECTOR(A) DEL
TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

CERTIFICA

Que el trabajo de integración curricular denominado "CONTROL INTERNO EN EL
ÁREA ADMINISTRATIVA DE REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR
S.A.S, CANTÓN QUITO 2024" presentado por el señor/señorita Rochina Gavilánez
Favio Jesús, Bonilla Moreta María Fernanda estudiantes de la carrera de Contabilidad y
Auditoría, paso el análisis de coincidencia no occidental en la herramienta Compilation
Magister reflejado un porcentaje de similitud 5% como se puede evidenciar en el
documento adjuntado

Guaranda, 13 de marzo del 2026

Atentamente

Ing. María del Carmen Ibarra
DIRECTOR(A)



Informe de análisis

Compilatio Magister+ | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR (UEB)

Tesis Completa V2

ID : 35addb7b4639886dd02fcb7818f83bec98ad4b9e

5%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : Tesis Completa V2.txt
 Tamaño del archivo original : 5,31 MB
 Número de palabras : 20.805
 Número de caracteres : 146125

Depositante : DEL CARMEN IBARRA CHANGO MARIA
 Fecha de depósito : 12 de marzo de 2026
 Tipo de carga : interface
 fecha de fin de análisis : 12 de marzo de 2026

Resumen (sección 1/3)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

 Similitudes 2%

Sintáctica 2% Semántica *No medido*

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.


 Detección de IA 21%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA. Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.


 Idiomas no reconocidos 3%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua. Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

 Textos entre comillas 6%

Copia de cedula

CÉDULA DE IDENTIDAD REPÚBLICA DEL ECUADOR
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

APellidos: ROCHINA GAVILANEZ
 Nombres: FAVIO JESUS
 Nacionalidad: ECUATORIANA
 Fecha de nacimiento: 21 ABR 2003
 Lugar de nacimiento: TUNGURAHUA AMBATO LA MERCED
 Firma del titular: *Favio Rochina*

CONDICIÓN CIUDADANÍA
 SEXO: HOMBRE
 Autoidentificación: KICHWA/WARANKA
 Fecha de vencimiento: 31 MAR 2036
 Nacionalidad: 808708

NUI: 0250159662

APellidos y nombres del padre: ROCHINA TANDAPILCO LUIS ALFREDO
 Apellidos y nombres de la madre: GAVILANEZ GAVILAN MARIA MERCEDES
 Estado civil: SOLTERO

Código dactilar: E333H222
 Tipo sangre: N/R

Donante: No donante

Lugar y fecha de emisión: GUARANDA 31 MAR 2026
 Director General: *[Firma]*

I<ECU1335170990<<<<<0250159662
 0304214M3603310ECU<NO<DONANTE3
 ROCHINA<GAVILANEZ<<FAVIO<JESUS

CÉDULA DE IDENTIDAD REPÚBLICA DEL ECUADOR
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

Apellido: BONILLA
 Nombres: MORETA MARIA FERNANDA
 Nacionalidad: ECUATORIANA
 Fecha de nacimiento: 27 FEB 2003
 Lugar de nacimiento: PICHINCHA QUITO SAN BLAS
 Firma del titular: *[Firma]*

CONDICIÓN CIUDADANÍA
 SEXO: MUJER
 Autoidentificación: MESTIZOJA
 Fecha de vencimiento: 02 ABR 2035
 Nacionalidad: 327974

NUI: 1755346135

Apellidos y nombres del padre: BONILLA ESTRADA DANIEL ENRIQUE
 Apellidos y nombres de la madre: MORETA GARCÍA TERESA DE JESUS
 Estado civil: SOLTERO

Código dactilar: V4443H4442
 Tipo sangre: N/R

Donante: No donante

Lugar y fecha de emisión: GUARANDA 02 ABR 2026
 Director General: *[Firma]*

I<ECU1091090482<<<<<1755346135
 0302276F3504026ECU<NO<DONANTE7
 BONILLA<MORETA<<MARIA<FERNANDA

Acta de defensa del trabajo de titulación


**UNIDAD DE TITULACIÓN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

 FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL
E INFORMÁTICA

RÚBRICA PARA EVALUAR LA SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN
CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA
MODALIDAD DE TITULACIÓN: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
TEMA: "Sistema de control interno aplicado en el área administrativa de la empresa REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR SAS, Cantón Quito, año 2024".

FECHA: 14 de abril del 2026.

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Calificación sobre / 5 puntos.

ALUMNO (A): BONILLA MORETA MARIA FERNANDA

ITEM	INDICADORES	EXCELENTE (91-100%)	MUY BUENO (71-90%)	BUENO (41-70%)	REGULAR (21-40%)	INSUFICIENTE (0-20%)	TOTAL
CALIDAD DE LA EXPOSICIÓN (2,50)	CONOCIMIENTO DEL PROYECTO	(1,14-1,25)	(0,89-1,13)	(0,51-0,88)	(0,26-0,50)	(0-0,25)	1,10
	ING. JUAN MANUEL GALARZA						
	ING. KEVIN SISALEMA						
	APOYO DIDÁCTICO	(0,58-0,63)	(0,45-0,57)	(0,26-0,44)	(0,14-0,25)	(0-0,13)	0,63
	ING. JUAN MANUEL GALARZA						
	ING. KEVIN SISALEMA						
	EXPRESIÓN ORAL CON LENGUAJE TÉCNICO	(0,30-0,32)	(0,23-0,29)	(0,14-0,22)	(0,07-0,13)	(0-0,06)	0,32
	ING. JUAN MANUEL GALARZA						
	ING. KEVIN SISALEMA						
	EXPRESIÓN CORPORAL	(0,28-0,30)	(0,22-0,27)	(0,13-0,21)	(0,07-0,12)	(0-0,06)	0,30
ING. JUAN MANUEL GALARZA							
ING. KEVIN SISALEMA							
	TOTAL EXPOSICIÓN						2,45
SUSTENTACIÓN (2,50)	SUSTENTACIÓN (RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS)	EXCELENTE (91-100%)	MUY BUENO (71-90%)	BUENO (41-70%)	REGULAR (21-40%)	INSUFICIENTE (0-20%)	TOTAL
		(2,26-2,50)	(1,76-2,25)	(1,01-1,75)	(0,8-1)	(0-0,5)	2,45
	ING. JUAN MANUEL GALARZA						
	ING. KEVIN SISALEMA						

PAR ACADÉMICO

PAR ACADÉMICO

SECRETARIA

 Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

ACTA DE DEFENSA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

En la ciudad de Guaranda a los 14 días del mes de abril del año dos mil veinte y seis, en la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar, siendo las 9H08, se instala el Tribunal de Defensa integrado por DR. VLADIMIR RIVERA, Presidente (a), Ing. María del Carmen Ibarra, Director (a), Ing. Juan Manuel Galarza, Ing. Kevin Sisalema, Pares Académicos, Miembros del Tribunal, para la sustentación del **Proyecto de Investigación** denominado: "Sistema de control interno aplicado en el área administrativa de la empresa REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR SAS, Cantón Quito, año 2024", de autoría de los señores: **ROCHINA GAVILANEZ FAVIO JESUS Y BONILLA MORETA MARIA FERNANDA**, estudiante (s) de la carrera de Contabilidad y Auditoría, previo a la obtención el título de Licenciados (as) en Contabilidad y Auditoría.

El Tribunal después de escuchar la defensa, llega a las siguientes conclusiones:

ROCHINA GAVILANEZ FAVIO JESUS

Trabajo Escrito	3.58/5
Calidad de Exposición	2.45/2.5
Sustentación (Preguntas/Respuestas)	2.45/2.5
PROMEDIO OBTENIDO	8.48/10

BONILLA MORETA MARIA FERNANDA

Trabajo Escrito	3.58/5
Calidad de Exposición	2.45/2.5
Sustentación (Preguntas/Respuestas)	2.45/2.5
PROMEDIO OBTENIDO	8.48/10

Para constancia, firman la presente acta:

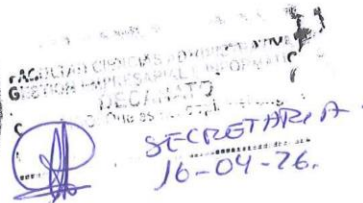

Presidente


Ing. María del Carmen Ibarra MsC.
Director (a)


Ing. Juan Manuel Galarza MsC.
Par Académico


Ing. Kevin Sisalema MsC.
Par Académico


Secretaria



RÚBRICA PARA EVALUAR LA SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

MODALIDAD DE TITULACIÓN: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA: "Sistema de control interno aplicado en el área administrativa de la empresa REDISUR REDES DE DISTRIBUCIÓN DEL SUR SAS, Cantón Quito, año 2024".

FECHA: 14 de abril del 2026.

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Calificación sobre / 5 puntos.

ALUMNO (A): ROCHINA GAVILANEZ FAVIO JESUS

ITEM	INDICADORES	EXCELENTE (91-100%)	MUY BUENO (71-90%)	BUENO (41-70%)	REGULAR (21-40%)	INSUFICIENTE (0-20%)	TOTAL
CALIDAD DE LA EXPOSICIÓN (2,50)	CONOCIMIENTO DEL PROYECTO	(1,14-1,25)	(0,88-1,13)	(0,51-0,88)	(0,28-0,50)	(0-0,25)	1,20
	ING. JUAN MANUEL GALARZA	1,20					
	ING. KEVIN SISALEMA	1,20					
	APOYO DIDÁCTICO	(0,58-0,63)	(0,45-0,57)	(0,28-0,44)	(0,14-0,25)	(0-0,13)	0,63
	ING. JUAN MANUEL GALARZA	0,63					
	ING. KEVIN SISALEMA	0,63					
	EXPRESIÓN ORAL CON LENGUAJE TÉCNICO	(0,30-0,32)	(0,23-0,29)	(0,14-0,22)	(0,07-0,13)	(0-0,06)	0,32
	ING. JUAN MANUEL GALARZA	0,32					
	ING. KEVIN SISALEMA	0,32					
	EXPRESIÓN CORPORAL	(0,28-0,30)	(0,22-0,27)	(0,13-0,21)	(0,07-0,12)	(0-0,06)	0,30
ING. JUAN MANUEL GALARZA	0,30						
ING. KEVIN SISALEMA	0,30						
	TOTAL EXPOSICIÓN						2,45
SUSTENTACIÓN (2,50)	SUSTENTACIÓN (RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS)	EXCELENTE (91-100%)	MUY BUENO (71-90%)	BUENO (41-70%)	REGULAR (21-40%)	INSUFICIENTE (0-20%)	TOTAL
		(2,28-2,50)	(1,78-2,25)	(1,01-1,75)	(0,8-1)	(0-0,5)	2,45
	ING. JUAN MANUEL GALARZA	2,45					
	ING. KEVIN SISALEMA	2,45					

PAR ACADÉMICO

PAR ACADÉMICO

SECRETARIA

SA.