



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de Investigación previo al
Grado Académico de Magíster en
Contabilidad y Auditoría

TEMA

CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA RADIO UNIKA 93.5 FM
DEL CANTÓN QUEVEDO AÑO 2023

AUTORA

CPA. CINTHYA PAMELA ZAMBRANO CASTILLO

DIRECTORA

CPA. MARGARITA CLEMENCIA ULLÓN PÉREZ, MCA

QUEVEDO – ECUADOR

2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de Investigación previo al
Grado Académico de Magíster en
Contabilidad y Auditoría

TEMA

CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA RADIO UNIKA 93.5 FM
DEL CANTÓN QUEVEDO AÑO 2023

AUTORA

CPA. CINTHYA PAMELA ZAMBRANO CASTILLO

DIRECTORA

CPA. MARGARITA CLEMENCIA ULLÓN PÉREZ, MCA

QUEVEDO – ECUADOR

2025

Certificación

CPA. Margarita Clemencia Ullón Pérez, MCA, en calidad de directora del Proyecto Investigación, previo a la obtención del grado académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

CERTIFICA

Que la Ing. CINTHYA PAMELA ZAMBRANO CASTILLO, ha cumplido con la elaboración del proyecto de investigación titulado **“CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA RADIO UNIKA 93.5 FM DEL CANTÓN QUEVEDO AÑO 2023”**, el mismo que se encuentra apto para la presentación y sustentación ante el tribunal respectivo.

Quevedo, julio 2025



Firma de certificación por:
**MARGARITA CLEMENCIA
ULLON PERE**

CPA. Margarita Clemencia Ullón Pérez, MCA

DIRECTORA

Autoría

Yo, Cinthya Pamela Zambrano Castillo, declaro que la investigación aquí descrita es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

Cinthya Pamela Zambrano Castillo

Dedicatoria

A Dios por ser quien guía mis pasos, por darme la fuerza y valentía necesaria para
afrontar mis miedos y adversidades.

A mi madre, la Sra. +Mariana del Rocío Castillo Zamora, que, aunque ya no esté
conmigo, su bendición diaria desde el cielo a lo largo de mi vida me protege y me lleva
por el camino correcto.

A mi padre, el Señor José Alcívar Ramón González, y mis muy amadas hermanas,
Leidy Ramón Castillo y Wendy Zambrano Castillo, por ser el pilar fundamental en mi
vida, gracias por su amor y apoyo incondicional.

A mis amados hijos, Dylan, Mathyas y Mariana, y mi esposo, el Ing. Pedro Cedeño
Loja, por ser el motor que me impulsa a mejorar día a día y a no rendirme jamás.

Cinthy Pamela Zambrano Castillo

Agradecimiento

Mediante este trabajo, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, quien me ha otorgado la fuerza y sabiduría necesarias para culminar con éxito este proyecto. Mi agradecimiento también va dirigido a mi esposo, cuyo apoyo incondicional y dedicación han sido pilares fundamentales a lo largo de todo este proceso. Asimismo, deseo reconocer y agradecer a mis queridas hermanas, la Ab. Leidy Ramón y la Ing. Wendy Zambrano, por su constante respaldo, motivación y confianza en mí. Su presencia, aliento y consejos han sido cruciales para que pudiera alcanzar este importante logro.

A mi tutora, CPA. Margarita Clemencia Ullón Pérez, MCA, le agradezco por su paciencia, constancia, sabiduría, sus consejos y aportes profesionales que siempre fueron de gran utilidad en este arduo camino.

A todo el equipo docente y administrativo de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por la dedicación y el apoyo académico. En especial, a la Ing. María del Carmen Guzmán, a quien expreso mi más sincero agradecimiento por su constante apoyo y orientación desde el inicio de esta investigación. Su valiosa asesoría, compromiso y dedicación han sido esenciales para el desarrollo y éxito de este trabajo, y su guía ha marcado la diferencia en cada paso de este proceso.

Al personal de Radio Unika, en especial al Lcdo. Arnulfo Varela, por permitirme desarrollar mi proyecto de investigación y poder culminar una meta más en mi carrera profesional.

Cinthy Pamela Zambrano Castillo

Prólogo

Este estudio refleja mi análisis profundo sobre la interrelación entre el control interno y la gestión administrativa. A través de un enfoque detallado y el uso de indicadores de gestión, he podido identificar tanto las fortalezas como las debilidades presentes en las organizaciones en este ámbito. Los hallazgos obtenidos sirven como una guía valiosa, señalando las áreas clave en las que el control interno impacta directamente en la gestión administrativa, y proponiendo soluciones prácticas para fortalecer estos procesos.

Además de proporcionar un marco teórico sólido, este trabajo ofrece herramientas concretas para la mejora continua. Los resultados y recomendaciones que aquí se presentan están diseñados para ayudar a las empresas y organizaciones a mitigar riesgos, optimizando el uso de sus recursos de manera más eficiente.

En definitiva, esta investigación no solo busca arrojar luz sobre un tema crucial, sino también actuar como un llamado a la acción. Es un paso fundamental para aquellas organizaciones que desean destacarse y prosperar en un entorno cada vez más competitivo. Implementar un control interno sólido y una gestión administrativa eficaz son pilares esenciales para alcanzar un éxito sostenible a largo plazo.



Ing. Ivonne Patsy Romero Rizzo
C.I.: 0912656725

Resumen

Este proyecto abordó la problemática de la carencia de un adecuado control interno en la gestión administrativa de Radio Unika 93.5 FM. El estudio se centró en evaluar el impacto del control interno en la eficiencia de los procesos administrativos de la empresa, con el objetivo de proponer mejoras que faciliten el cumplimiento de sus metas y objetivos. Se estableció un marco teórico que contextualizó la importancia del control interno en la administración empresarial, destacando su relevancia para la optimización de los recursos y la toma de decisiones. La investigación es significativa porque permitió entender cómo un sistema de control interno eficiente puede mejorar la gestión administrativa. Además, se buscó verificar si la empresa cuenta con un manejo adecuado de sus procesos, dado que la inexistencia de un control interno efectivo fue identificada como una prioridad crítica en Radio Unika 93.5 FM. Se adoptó un enfoque metodológico mixto, con un diseño exploratorio, y se utilizaron los métodos inductivo, deductivo e histórico-lógico. Las técnicas de recolección de datos incluyeron observación directa, encuestas y entrevistas dirigidas al gerente y empleados de la empresa. Los resultados permitieron identificar áreas críticas: la satisfacción del auspiciante (72,5%) y la eficiencia en ventas publicitarias (71%) se sitúan por debajo del umbral recomendado. Con base en el análisis de riesgos y el ambiente laboral, se propuso la implementación de un control interno adecuado para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos de la empresa.

Palabras clave: Control interno, procedimientos, evaluación, riesgos, COSO I.

Abstract

This project addressed the problem of the lack of adequate internal control in the administrative management of Radio Unika 93.5 FM. The study focused on evaluating the impact of internal control on the efficiency of the company's administrative processes, with the objective of proposing improvements to facilitate the fulfillment of its goals and objectives. A theoretical framework was established that contextualized the importance of internal control in business administration, highlighting its relevance for the optimization of resources and decision making. The research is significant because it allowed understanding how an efficient internal control system can improve administrative management. In addition, it was sought to verify whether the company has an adequate management of its processes, since the lack of an effective internal control was identified as a critical priority in Radio Unika 93.5 FM. A mixed methodological approach was adopted, with an exploratory design, and the inductive, deductive and historical-logical methods were used. Data collection techniques included direct observation, surveys and interviews with the company's manager and employees. The results identified critical areas: sponsor satisfaction (72.5%) and advertising sales efficiency (71%) are below the recommended threshold. Based on the risk analysis and the work environment, the implementation of an adequate internal control system was proposed to improve the efficiency and effectiveness of the company's administrative processes.

Keywords: Internal control, procedures, evaluation, risks, COSO I.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	iv
Autoría	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Prólogo	viii
Resumen	ix
Abstract	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
INTRODUCCIÓN	xx
CAPÍTULO I	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	2
1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA	3
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1 Problema general	4
1.3.2 Problemas derivados	4
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.5 OBJETIVOS	5
1.5.1 General	5
1.5.2 Específicos	5
1.6 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	8
2.1.1 Control	8
2.1.2 Interno	8
2.1.3 Control interno	9
2.1.4 COSO I	10
2.1.5 Ambiente de control	10
2.1.6 Evaluación de riesgos	11

2.1.7 Actividades de control.....	12
2.1.8 Información y comunicación	12
2.1.9 Supervisión	13
2.1.10 Eficiencia	14
2.1.11 Eficacia	14
2.1.12 Gestión operativa.....	14
2.1.13 Administración	15
2.1.14 Gestión administrativa	15
2.1.15 Proceso Administrativo.....	16
2.1.16 Planificación	16
2.1.17 Organización	17
2.1.18 Dirección.....	17
2.1.19 Políticas.....	18
2.1.20 Procesos Operativos	18
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	20
2.2.1 El control interno.....	20
2.2.2 Control Interno Administrativo	21
2.2.3 Importancia del control interno en la organización	22
2.2.4 Objetivos del control interno	24
2.2.5 Actividades clásicas del control	25
2.2.6 La efectividad del control interno	25
2.2.7 El control en las empresas modernas.....	25
2.2.8 Componentes del control interno	26
2.2.9 Modelo COSO I	27
2.2.10 Cuestionario de control interno	27
2.2.11 Tipos de Control Interno	28
2.2.12 Evaluación de control interno	29
2.2.13 Riesgo.....	30
2.2.14 Tipos de riesgo	30
2.2.15 Gestión de riesgos	31
2.2.16 Importancia de la gestión administrativa.....	31
2.2.17 Políticas y procedimientos administrativos.....	32
2.2.18 Procesos de la gestión administrativa	32
2.2.19 Procesos operativos	33

2.2.20	Indicadores de desempeño	33
2.2.21	Relación entre gestión operativa y control interno	33
2.2.22	Entorno de control.....	35
2.2.23	Métodos para la evaluación de control interno	36
2.2.24	Importancia de la Gestión Administrativa en empresas de comunicación	37
2.2.25	Indicadores de gestión	38
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	41
2.3.1	Constitución de la República del Ecuador	41
2.3.2	Ley Orgánica de Comunicación	42
2.3.3	Arcotel	43
2.3.4	Reglamento General a la Ley Orgánica de Comunicación.....	43
CAPÍTULO III	46
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
3.1.1	Tipo de investigación cualitativa	48
3.1.2	Tipo de investigación cuantitativa	48
3.1.3	Tipo de investigación exploratoria.....	48
3.2	MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	49
3.2.1	Método inductivo	49
3.2.2	Método deductivo	49
3.2.3	Método histórico-lógico.....	49
3.3	CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	49
3.3.1	Población y muestra	50
3.3.2	Técnicas de investigación	51
3.3.3	Instrumentos de la investigación	51
3.4	ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	52
3.4.1	Revisión de la literatura especializada	52
3.4.2	Extracción y recopilación de la información de interés	53
3.5	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	53
3.6	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	53
CAPÍTULO IV	54
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	54

4.1 POLÍTICAS Y SU INCIDENCIA EN LOS AJUSTES CONSTANTES EN LOS CONTROLES INTERNOS DE LA EMPRESA RADIO UNIKA 93.5 FM DEL CANTÓN QUEVEDO DURANTE EL AÑO 2023	55
4.1.1 Entrevista dirigida al gerente de la empresa Radio Unika 93.5 FM.....	55
4.1.2 Encuesta dirigida a los colaboradores la empresa Radio Unika 93.5 FM59	59
4.1.3 Análisis de los resultados	74
4.1.4 Discusión de resultados	75
4.2 NIVELES DE RIESGOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA RADIO UNIKA 93.5 FM DEL CANTÓN QUEVEDO DURANTE 2023	77
4.2.1 Ambiente de control	78
4.2.2 Evaluación de riesgo.....	79
4.2.3 Actividades de control.....	80
4.2.4 Información y comunicación	81
4.2.5 Supervisión y monitoreo	82
4.2.6 Matriz de hallazgos de la gestión administrativa	84
4.2.7 Discusión de resultados	97
4.3 INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA RADIO UNIKA 93.5 FM DEL CANTÓN QUEVEDO DURANTE 2023	99
4.3.1 Balanced Scorecard Eficacia	100
4.3.2 Balanced Scorecard Eficiencia	101
4.3.3 Indicadores de eficacia	102
4.3.4 Indicadores de eficiencia.....	110
4.3.5 Discusión de resultados	126
4.4 COSO I <i>V/S.</i> HALLAZGOS EN RADIO UNIKA	129
CAPÍTULO V	131
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
5.1 CONCLUSIONES	132
5.2 RECOMENDACIONES	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	134
ANEXOS.....	141
ANEXO 1. CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO COMPILATO	142
ANEXO 2. SOLICITUD PARA EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	143

ANEXO 3. GUÍA DE OBSERVACIÓN – EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN RADIO UNIKA 93.5 FM.....	144
ANEXO 4. SOLICITUD DE ENTREVISTA.....	146
ANEXO 5. GUÍA DE ENTREVISTA.....	147
ANEXO 6. GUÍA DE ENCUESTA.....	149
ANEXO 7. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	154
ANEXO 8. FOTOGRAFÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE RADIO UNIKA	160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Población de la Empresa Radio Unika del cantón Quevedo (Año 2023)</i>	50
Tabla 2 <i>Herramienta de análisis de la entrevista al gerente de Radio Unika</i>	55
Tabla 3 <i>Escala para medir nivel de confianza y riesgo en la evaluación del Control Interno de Radio Unika</i>	77
Tabla 4 <i>Evaluación de los componentes de control interno de Radio Unika</i>	83
Tabla 5 <i>Matriz de medición de los niveles de confianza y de riesgo total</i>	84
Tabla 6 <i>Matriz de hallazgos de la gestión administrativa</i>	92
Tabla 7 <i>Indicador favorable del porcentaje de rentabilidad sobre las ventas durante el año 2023</i>	102
Tabla 8 <i>Indicador favorable del personal capacitado</i>	104
Tabla 9 <i>Indicador favorable del porcentaje de empleados identificados con la política de la empresa durante el año 2023</i>	106
Tabla 10 <i>Indicador desfavorable de la satisfacción del auspiciante</i>	108
Tabla 11 <i>Indicador desfavorable del total de publicidad del año 2023</i>	110
Tabla 12 <i>Indicador desfavorable: pérdida de clientes</i>	112
Tabla 13 <i>Indicador favorable: tasa de respuesta al cliente durante el año 2023</i>	114
Tabla 14 <i>Indicador desfavorable porcentaje de ventas logradas a través de redes sociales durante el año 2023</i>	116
Tabla 15 <i>Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador financiero de eficacia</i>	118
Tabla 16 <i>Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva cliente de eficacia</i>	119
Tabla 17 <i>Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva aprendizaje de eficacia</i>	120
Tabla 18 <i>Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva procesos de eficacia</i>	121
Tabla 19 <i>Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva financiera de eficiencia</i>	122

Tabla 20 <i>Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva cliente de eficiencia</i>	123
Tabla 21 <i>Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva aprendizaje y conocimiento de eficiencia</i>	124
Tabla 22 <i>Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva procesos internos de eficiencia</i>	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Porcentaje de conocimientos sobre procedimientos de control interno de Radio Unika.</i>	59
Figura 2 <i>Porcentajes de percepciones sobre la adecuada estructura organizativa de la empresa.</i>	60
Figura 3 <i>Porcentajes de valoraciones sobre la comunicación de objetivos, metas, misión y visión empresarial de Radio Unika.</i>	61
Figura 4 <i>Porcentajes de respuestas sobre la identificación de indicadores de gestión de Radio Unika.</i>	62
Figura 5 <i>Porcentajes de respuestas sobre el desarrollo de instructivos en Radio Unika.</i>	63
Figura 6 <i>Porcentajes de respuestas sobre la relación laboral entre personal administrativo y operativo de Radio Unika.</i>	64
Figura 7 <i>Porcentajes de respuesta sobre la frecuencia de evaluación de desempeño en Radio Unika.</i>	65
Figura 8 <i>Porcentaje de respuestas sobre el control de actividades en Radio Unika.</i>	66
Figura 9 <i>Porcentaje de respuestas sobre el cumplimiento de metas en Radio Unika.</i>	67
Figura 10 <i>Porcentaje de respuestas sobre existencia de material para el cumplimiento de actividades en Radio Unika.</i>	68
Figura 11 <i>Porcentajes de respuestas sobre el nivel de competencia de Radio Unika en el mercado.</i>	69
Figura 12 <i>Porcentajes de respuestas sobre la identificación de riesgos en Radio Unika.</i>	70
Figura 13 <i>Porcentajes de respuestas sobre los procesos de capacitación en Radio Unika.</i>	71
Figura 14 <i>Porcentaje de respuestas sobre la implementación de un programa de capacitación en Radio Unika.</i>	72
Figura 15 <i>Porcentajes de respuestas sobre la aplicación de un nuevo modelo de control interno en Radio Unika.</i>	73

Figura 16 <i>Nivel de confianza y riesgo del ambiente de control en Radio Unika.</i>	78
Figura 17 <i>Nivel de confianza y riesgo de evaluación del riesgo en Radio Unika</i>	79
Figura 18 <i>Nivel de confianza en actividades de control en Radio Unika.</i>	80
Figura 19 <i>Nivel de confianza y riesgo de información y comunicación.</i>	81
Figura 20 <i>Nivel de confianza y riesgo de supervisión y monitoreo en Radio Unika.</i>	82
Figura 21 <i>Visión integral de Radio Unika</i>	99
Figura 22 <i>Balanced Scorecard centrado en la eficacia de Radio Unika.</i>	100
Figura 23 <i>Balance Scorecard centrado en la eficiencia de Radio Unika.</i>	101
Figura 24 <i>Resumen de indicadores Balanced Scorecard 2023 aplicado en Radio Unika.</i>	127

INTRODUCCIÓN

En la escena empresarial internacional, el control interno se reconoce hoy como un instrumento estratégico para crear confianza, gestionar riesgos y asegurar la continuidad de las organizaciones. Marcos globales como COSO 2013/2017, la actualización de ISO 9001 e ISO 31000 y las directrices de auditoría de la IFAC subrayan la necesidad de adoptar sistemas integrados que alineen gestión, gobierno corporativo y transparencia.

Las tendencias apuntan a: (1) automatizar el control interno mediante ERP y analítica de datos; (2) fortalecer la cultura ética para prevenir fraudes; y (3) vincular la gestión de riesgos a la sostenibilidad y la reputación corporativa. En medios de comunicación, sector con ciclos operativos acelerados y exposición pública permanente, estas prácticas resultan cruciales para garantizar veracidad informativa y eficiencia financiera en un entorno digital competitivo.

En el contexto ecuatoriano, la normativa vigente (Ley de Compañías, resoluciones de la Superintendencia y Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado) exige a las empresas implantar procedimientos que aseguren la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento regulatorio. Estudios nacionales recientes revelan que solo un tercio de las PYMES cuenta con controles formales documentados y que las empresas del sector servicios, incluidos los medios, adolecen de brechas en segregación de funciones y monitorización tecnológica.

A escala micro, la emisora Radio Unika 93.5 FM, ubicada en el cantón Quevedo, atraviesa retos propios de la industria radiofónica local: estructuras organizativas

reducidas, dependencia de ingresos publicitarios y necesidad de capturar audiencias mediante contenidos confiables. La ausencia de un sistema de control interno formal provoca dispersión documental, limitaciones en la segregación de funciones y riesgos en el registro contable de la pauta comercial.

Estas debilidades repercuten en la eficiencia administrativa, la oportunidad de la información gerencial y la imagen pública de la estación. Por ello, la presente investigación analiza cómo el control interno incide en la gestión administrativa de Radio Unika durante 2023, identifica las áreas vulnerables y propone un plan de mejora que robustezca los procesos, refuerce la transparencia y sostenga el crecimiento de la emisora. Tomando como punto de partida lo antes mencionado, este proyecto de investigación se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I.- Incluye la ubicación y antecedentes del problema, su situación actual, las preguntas generales y específicas de investigación, la definición del problema, objetivos generales y específicos. Al final, se presenta el razonamiento que justifica la realización del estudio.

Capítulo II.- Aborda el marco teórico del estudio, que incluye la base conceptual, teórica y jurídica esencial para respaldar la investigación en cuestión.

Capítulo III.- Este capítulo expone los métodos y la metodología utilizados, además de la población y la muestra. También abarca las técnicas y herramientas de investigación, la construcción del marco teórico, la recopilación de datos, el procesamiento y análisis de las variables del estudio.

Capítulo IV.- Se presentan los Resultados y la Discusión, que incluyen el análisis del proyecto de investigación.

Capítulo V.- Abarca las conclusiones y recomendaciones del estudio. Al final, se incluyen las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica

Aristóteles

1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El presente proyecto de investigación se llevó a cabo en la empresa de telecomunicaciones Radio Unika 93.5 FM, ubicada en el cantón Quevedo, calle Décimo Cuarta, entre la Siete de Octubre y June Guzmán. Este medio de comunicación se especializa en ofrecer servicios de publicidad y en la transmisión de noticias, deportes, música y entretenimiento, así como anuncios y espacios contratados en áreas políticas, educativas y otros.

La empresa Radio Unika 93.5 FM es familiar y de carácter nacional, fue fundada el 21 de febrero de 2021. Esta emisora de radio suena desde Quevedo a Ecuador, por medio del dial 93.5 FM y también en internet a través de la plataforma de Facebook. Ofrece una programación con atractivo contenido musical e informativo para el disfrute de la audiencia global. A pesar de su corto tiempo de creación ha obtenido un buen número de acogida, reflejado en el número de audiencia.

En la actualidad, las radiodifusoras a nivel mundial enfrentan numerosos desafíos, entre los cuales se encuentra un control interno inadecuado que impacta negativamente en su gestión administrativa. En Radio Unika 93.5 FM, la carencia de un control interno adecuado y la insuficiente supervisión de los procesos administrativos han generado problemas como una gestión ineficiente y un aumento en los riesgos de errores y fraudes. Esta situación afecta negativamente la administración de la empresa y dificulta la toma de decisiones efectivas para un manejo óptimo.

En nuestro país, el control interno suele ser bastante rudimentario y, en algunos casos, ni siquiera existe. En la ciudad de Quevedo, las radiodifusoras tienen un control interno bastante deficiente, lo que provoca problemas en la gestión administrativa y, en consecuencia, una mala administración del negocio. Por lo tanto, es crucial que todas las

empresas y organizaciones examinen sus debilidades y gestionen los riesgos que enfrentan para lograr sus objetivos. En el caso de Radio Unika, es fundamental implementar un sistema de Control Interno adecuado para mejorar su desempeño en la gestión administrativa.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

Radio Unika 93.5 FM enfrenta desafíos tecnológicos. Las normativas y regulaciones que gobiernan la industria de la radiodifusión están sufriendo importantes cambios a nivel nacional e internacional. Esto ha llevado a la empresa a realizar ciertos ajustes continuos en sus controles internos para asegurar el cumplimiento de dichas normativas. En el Art. 3 del Reglamento General a la Ley de Radiodifusión y Televisión establece que el Estado tiene un derecho preferente en el uso de las frecuencias. Esto implica que las estaciones de radio deben renovar periódicamente su derecho a utilizar una frecuencia a través de un proceso de concurso.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, esto está directamente relacionado con la gestión administrativa actual de la radio, ya que dificulta la toma de decisiones, lo que podría resultar pérdidas económicas y un déficit financiero. Además, la empresa enfrenta el reto de evaluar adecuadamente su sistema de control en el área financiera, debido a la complejidad de las operaciones y a la necesidad de garantizar que la información contable sea precisa y confiable, se requiere un método de evaluación detallado y específico. El uso del control interno como herramienta de gestión ha demostrado ser muy beneficioso, permite identificar sus debilidades y fortalezas, facilitando una gestión eficiente.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Problema general

¿Cómo incide el diseño e implementación del sistema de control interno en la eficiencia y la eficacia de la gestión administrativa de la empresa Radio Unika 93.5 FM, del Cantón Quevedo, durante el año 2023?

1.3.2 Problemas derivados

- ¿En qué medida la actualización y formalización de las políticas y los procedimientos de control interno influyen en la efectividad de los controles vigentes en Radio Unika 93.5 FM?
- ¿Qué niveles de riesgo presentan los procesos administrativos clave y cómo afectan el logro de los objetivos organizacionales de la emisora?
- ¿Cómo se relacionan los indicadores de eficiencia y eficacia y el desempeño de la gestión administrativa de Radio Unika 93.5 FM?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO: Control Interno

ÁREA: Radio UNIKA 93.5 FM

LÍNEA: Administración, desarrollo de empresas y emprendimiento

LUGAR: Cantón Quevedo

TIEMPO: Año 2023

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 General

- ❖ Evaluar el control interno y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Radio Unika 93.5 FM del cantón Quevedo año 2023.

1.5.2 Específicos

- ❖ Examinar las políticas y su incidencia en los ajustes constantes en los controles internos de la empresa Radio Unika 93.5 FM del Cantón Quevedo año 2023.
- ❖ Analizar los niveles de riesgos de los procesos administrativos de la empresa Radio Unika 93.5 FM del cantón Quevedo año 2023.
- ❖ Evaluar a través de indicadores de eficiencia y eficacia la gestión administrativa de la empresa Radio Unika 93.5 FM del Cantón Quevedo año 2023.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación resulta relevante porque permite comprender cómo se utilizan herramientas de gestión, como el control interno, en la empresa Radio Unika 93.5 FM, ubicada en el cantón Quevedo, a lo largo del año 2023. En este cantón, los medios de comunicación tradicionales, como la radio y la televisión, han tenido que innovar en sus servicios debido al crecimiento de las redes sociales, que ofrecen publicidad y han capturado una gran parte del mercado gracias a su facilidad de uso y su capacidad para alcanzar a un público más amplio de manera rápida y eficiente.

El estudio tiene gran relevancia, puesto que contribuye a entender cómo un sistema de control interno influye en la gestión administrativa, verificando si la radio cuenta con un manejo eficaz y eficiente, además de identificar posibles riesgos. También

facilita el conocimiento y la evaluación de la situación administrativa tras la implementación de un sistema de control interno en Radio Unika 93.5 FM.

Por tanto, esta investigación introduce un aporte teórico y empírico novedoso al mostrar cómo los postulados clásicos, por ejemplo, los componentes de COSO y los lineamientos de ISO 31000, se adaptan a la realidad operativa de una emisora local. En concreto, permite integrar el control interno con la dinámica editorial y comercial de una radio. A partir de los hallazgos, se plantea una matriz de riesgos adaptada, que integra indicadores de eficacia y eficiencia que otros medios locales pueden replicar.

En conclusión, este trabajo proporciona un aporte académico al establecer mecanismos de referencia útiles que otras empresas en situaciones similares pueden adoptar. Los resultados son valiosos para la toma de decisiones de los responsables de Radio Unika 93.5 FM y pueden servir como modelo para otras emisoras y medios de comunicación en Quevedo, contribuyendo a mejorar su gestión administrativa. Asimismo, se enriquece la teoría del control interno aplicada a los medios de comunicación y se brinda un referente metodológico para futuras tesis o diagnósticos profesionales en el ámbito de la radiodifusión ecuatoriana y latinoamericana.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

El éxito es aprender a ir de fracaso
en fracaso sin desesperar.

Winston Churchill

2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1 Control

Barreras (2020), define que, el control desde una perspectiva general, lleva consigo la idea de inspeccionar, vigilar, intervenir, revisar, y verificar, es decir, la acción de comparar un suceso con una realidad que debe suceder, como por ejemplo el cumplimiento de una norma (p. 25).

De acuerdo con Valera (2018), el control es una función administrativa que asegura que las actividades organizacionales estén alineadas con los objetivos estratégicos y operacionales, evaluando la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos disponibles (p. 35).

Por otro lado, Mantilla (2013), sostiene que el control se refiere a la implementación de políticas y procedimientos para garantizar que las auditorías sean realizadas con el nivel adecuado de competencia y profesionalismo para asegurar la calidad en los servicios de auditoría (p. 19).

2.1.2 Interno

Según Valera y Guanipa (2018), el término interno se refiere a todo lo que es propio o pertenece a una organización, como los controles internos, que son diseñados y operados dentro de la entidad para asegurar la fiabilidad de sus procesos y operaciones.

Jiménez (2024), mencionan que el término "interno" también puede referirse a aspectos internos de las organizaciones, como el control de la gestión y la auditoría interna, que son fundamentales para la supervisión de la entidad desde dentro (p. 33).

Sin embargo, Silva et al. (2017), expresan que, el término "interno" se usa en el ámbito de auditoría para referirse a los controles y procedimientos dentro de la entidad, diseñados para salvaguardar los activos y asegurar la fiabilidad de los informes financieros (p. 17).

2.1.3 Control interno

Torres (2024), sostiene que el control interno es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema apropiado de comprobación, que coordina procesos de contabilidad y de oficina, de tal manera que un empleado debe llevar a cabo sus labores con lineamientos en una forma independiente (p. 20).

Rivas (2022), define el control interno como un proceso que se puede evaluar en cualquier etapa de su desarrollo; en vista de que se considera un proceso, este sirve como una herramienta para lograr un objetivo o alcanzar un fin; los procesos operativos de la empresa deben estar integrados en él, y todo el personal que conforma la organización debe ser responsable del control interno, sin importar el nivel jerárquico.

“En el ámbito empresarial el control interno es cualquier acción que se ejecuta a través de la administración de una entidad u organización, con el fin de proyectar eficiencia, eficacia y economía en la utilización de sus recursos” (Pereira Palomo, 2019).

2.1.4 COSO I

El Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations) es un documento clave que establece las directrices fundamentales para la implementación y gestión de sistemas de control interno. Publicado en 1992, ha logrado consolidarse como el estándar de referencia en el ámbito del control interno a nivel mundial (Álava R. et al., 2023).

El modelo COSO constituye una guía fundamental que orienta la estructura, gestión y supervisión de los sistemas de control interno dentro de una organización. No debe entenderse como un objetivo en sí mismo, sino como un medio para alcanzar fines organizacionales. Lejos de tratarse de un hecho aislado, el control interno según COSO se concibe como un proceso continuo que abarca diversas operaciones y actividades esenciales de la entidad. Este modelo integra acciones vinculadas a la organización, ejecución y monitoreo, ofreciendo así un marco de referencia adaptable a cualquier tipo de institución. Además, COSO destaca que dicho proceso debe alinearse con los objetivos estratégicos del negocio, contribuyendo a alcanzar los niveles deseados de rentabilidad y desempeño (Barreras Amores, 2020).

2.1.5 Ambiente de control

Es el soporte de los demás componentes del control interno, permite garantizar disciplina y estructura organizacional. Abarca aspectos importantes como la integridad de los empleados, valores éticos, competencias y estilo de gestión; también define como la dirección determina derechos y responsabilidades al personal. El ambiente de control influye profundamente en la estructura organizacional de la empresa, el establecimiento

de objetivos y evaluación de riesgos, lo que lo convierte en una herramienta fundamental para garantizar el éxito empresarial (Aragón O., 2024).

Es el pilar de los demás instrumentos, este aporta disciplina y estructura. Este primer componente del sistema de control interno incluye integridad, valores éticos y capacidad de los miembros de la organización, la dirección, la forma en como la dirección demuestra autoridad y capacita de manera profesional al personal, la atención y orientación que establece la administración. Este componente está basado al conjunto de normativas, procesos y estructuras que establecen las bases para implementar el control interno mediante la organización, tomando en cuenta el riesgo en el personal (Beltrán R. y López G., 2018).

2.1.6 Evaluación de riesgos

Consiste en analizar e identificar los factores que podrían tener un impacto negativo en el cumplimiento de los objetivos; aquí se determina como controlar y gestionar los riesgos cuando surgen condiciones cambiantes en una empresa. Debido a que los entornos económicos, industriales y ambientales están en constante evolución, es importante implementar mecanismos que permitan reaccionar ante los riesgos asociados a los cambios (Chiriguayo C., 2024).

Es el proceso de valoración de los riesgos de la empresa, representa la forma en como el consejo administrativo reconoce los riesgos relevantes, tomando en cuenta eventos y circunstancias que puedan ocurrir e influir de manera negativa en el desarrollo

de una organización para presentar información veraz y confiable (Estupiñán Gaitán, 2016).

2.1.7 Actividades de control

Este componente permite que la organización alinee sus respuestas a los riesgos detectados en la evaluación y gestión, mediante políticas y procedimientos. Estas se deben diseñar según la naturaleza de la empresa y las directrices establecidas para el cumplimiento de sus objetivos; para aquello, es necesario establecer medidas en todos los niveles basados en innovación y tecnología que fortalezcan los procesos y actividades, también es importante que se implemente controles preventivos antes de que ocurran los riesgos, controles detectores a fin de identificar errores o incidentes de inmediato y controles correctivos que desarrollen estrategias para minimizar los daños causados (González Veas, 2024).

El componente actividades de control son políticas y procedimiento que permiten asegurar que los procesos ejecutados por la administración de una entidad se lleven a cabo correctamente. Estos controles quieren dar a conocer que los riesgos, sino se les da el tratamiento necesario, podrían afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales de la organización (León A., 2021).

2.1.8 Información y comunicación

Las información y comunicación son esenciales para el funcionamiento de las empresas, y deben ejecutarse de manera continua para asegurar un adecuado control interno. Un sistema de información bueno se encarga de identificar, recopilar, procesar y reportar datos claves, respaldando de forma significativa la toma de decisiones en áreas

operativas, financieras y de cumplimiento; además, al examinar la gestión y el rendimiento, este sistema permite comparar los resultados obtenidos en un periodo con los objetivos planteados en su origen (Lybrand, 2007).

“El componente información y comunicación se refiere a la metodología aplicada para clasificar, registrar, identificar e informar acerca de los procesos operativos que se llevan a cabo por la entidad” (Rivas, 2022).

2.1.9 Supervisión

Para Alonso (2024) la supervisión se define como una herramienta orientada a la mejora continua, la cual garantiza la eficiencia y efectividad del control interno a través del seguimiento; su función es evaluar si las actividades contribuyen a alcanzar los objetivos establecidos. Por otra parte, el monitoreo incluye la supervisión en las actividades realizadas por los diferentes niveles de dirección, con el propósito de prevenir que se generen pérdidas.

Como mencionan Aragón (2024) este componente consiste en evaluar de manera constante la calidad del desempeño del control interno, para así determinar que los controles operativos se ejecuten de acuerdo con lo planificado y de ser el caso se apliquen modificaciones en las condiciones. Para evaluar este componente en necesario considerar:

- Alcance y frecuencia de evaluación
- Proceso de evaluación
- Metodología
- Nivel de documentación.

2.1.10 Eficiencia

Se puede definir a la eficiencia en un entorno empresarial, como un proceso que permite la producción o incremento de un producto o servicio mejorando su calidad, tiempo y recursos de los estándares estructurados en la entidad. Esto quiere decir, que busca elevar la calidad sin aumentar los recursos que habitualmente se utilizan (Albarracín C., 2021).

2.1.11 Eficacia

Al hablar de eficacia en la parte empresarial, se define como el procedimiento de ofrecer un servicio o vender un producto, planificando tiempo, calidad y recursos; este proceso no es de la noche a la mañana, ya que se necesita de una buena y correcta estructura organizacional que promueva el recurso humano, mismo que será la herramienta que impulse el desarrollo cultural de la entidad (Beltrán R. y López G., 2018).

2.1.12 Gestión operativa

Al hablar de gestión operativa-administrativa, Castillo y Espinosa (2018), hacen referencia a la capacidad de toda empresa para lograr la eficiencia de su proceso interno y obtener resultados favorables del producto y servicio (p. 10). Por su parte, León (2020), señala que la gestión operativa es definida como, el conjunto de actividades y procesos que se realizan para asegurar la eficiencia en la ejecución de los servicios que lleva a cabo una empresa (p. 14).

De acuerdo con Tubay (2023), la gestión operativa implica la planificación, dirección y control de las actividades diarias de una organización, orientadas a la

optimización de recursos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos (p. 29).

2.1.13 Administración

Según Gómez G. y Brito A. (2020), “la administración es una acción habitual de las personas, en donde cada uno administra sus recursos sean estos económicos, financieros o materiales; así mismo como también su tiempo y su toma de decisiones”.

La administración está enfocada en cumplir metas estratégicas y objetivos planteados por la organización, satisfaciendo la necesidad de los usuarios mediante la venta de productos o servicios, aprovechando al máximo el manejo de los recursos disponibles, invirtiendo poco y generando una alta utilidad (Alvarado Y., 2014).

2.1.14 Gestión administrativa

Plaza (2024), menciona que la gestión administrativa se encarga de emplear estrategias que contribuyen en administrar actividades o tareas de las empresas en el mundo comercial, actuando de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos planteados por una empresa .

Chiriguayo (2024), considera que la gestión administrativa es el proceso por el cual se organizan, coordinan y dirigen las actividades y recursos de una organización para alcanzar sus objetivos y mejorar su rendimiento (p. 11).

Por otro lado, Moreta (2024), expresa que la gestión administrativa en una empresa incluye, la coordinación de actividades relacionadas con los recursos humanos, el manejo de documentos y la toma de decisiones operativas para asegurar el funcionamiento eficiente de la organización (p. 5).

2.1.15 Proceso Administrativo

El autor León B. (2020), conceptualiza el proceso administrativo como la aplicación de actividades o tareas que tiene por finalidad facilitar la organización de los recursos de una empresa o entidad. Consta de 4 fases que son la base fundamental para la administración y organización, delimita funciones, ayuda a estructurar misión y visión, objetivos institucionales, políticas, estrategia, manual de funciones, ayuda en la toma de decisiones, entre otras funciones; estas son:

- ✚ Planificación
- ✚ Organización
- ✚ Dirección
- ✚ Control

2.1.16 Planificación

Según Albarracín (2021), planificar implica que los administradores logren establecer sus metas y acciones necesarios, basando sus decisiones en un enfoque o un plan determinado. Los planes sirven como una guía para que la entidad utilice los recursos necesarios con el fin de alcanzar sus objetivos, asegurando que los miembros de la organización realicen sus actividades y tomen decisiones adecuadas a favor de la empresa.

La planificación permite a una organización definir estrategias para alcanzar sus objetivos, este proceso analiza las operaciones actuales e identifica los aspectos que requieran mejoras. En base a lo mencionado anteriormente, la planificación ayuda a proyectar los resultados que una empresa busca obtener y establece las acciones o herramientas necesarias para lograrlo, sea en términos financieros o en propósitos que ayuden a mejorar en la satisfacción al cliente (López Calvajar et al., 2018).

2.1.17 Organización

Para Estupiñán (2016), la organización es una de las funciones más importantes en la gestión de la empresa, luego de establecer un plan, el administrador inicia el proceso de organización, desde la parte empresarial, organizar es una función gerencial, que sucede a la planificación; durante esta etapa, los gerentes se encargan de coordinar al personal, los recursos, políticas y procesos a fin de cumplir los objetivos establecidos en el plan, además, la organización tiene su complejidad e implica la integración y coordinación de elementos como:

- ❖ Recursos humanos
- ❖ Recursos financieros y físicos
- ❖ Establecimiento de prioridades

2.1.18 Dirección

Es una operación que coordina, vigila e impulsa las funciones que debe realizar cada miembro de una entidad u organización, de cualquier área o departamento. La dirección es el impulso de una empresa, proporciona la actividad facilitando la toma de

decisiones y el alcance de objetivos, esta es una de las fases más importantes en lo que engloba el proceso administrativo (Lybrand, 2007).

2.1.19 Políticas

En una organización, el concepto de políticas se basa en optimizar los procesos administrativos y contribuir a generar utilidades. Una política tiene sentido cuando ayuda a facilitar el cumplimiento de los objetivos de una organización a través de sus actividades y procesos. Además, es importante ya que aporta a evitar errores, defectos, inconsistencias, sobre todo la pérdida de tiempo en las tareas fundamentales de la organización (Tualombo T. et al., 2022).

2.1.20 Procesos Operativos

Un proceso se define como un grupo de actividades conectadas entre sí, con el fin de lograr un resultado enfocado en un cliente, sea interno o externo. Mediante estas actividades, se obtiene un insumo, generando valor y contribuyendo a satisfacer una necesidad a los usuarios. En conclusión, no es más que una serie de actividades que crean valor para un cliente (Castillo Coto y Espinosa Cordero, 2018).

La principal función de los procesos operativos es agregar valor a un producto o servicio ofrecido. Se define mediante controles internos o manual de funciones y se evalúan de manera constante para verificar su eficacia, ya que son fundamentales en el cumplimiento de los objetivos establecidos por una empresa (Gómez G. y Brito A., 2020).

2.1.21 Empresa

Estupiñán (2016), menciona que una empresa es la persona natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que asume la iniciativa, decisión, innovación y riesgo para coordinar los factores de la producción en la forma más ventajosa para producir y/o distribuir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades humanas y por ende a la sociedad en general (p. 8).

Por otro lado, Tenorio et al. (2019), expresan que, la empresa es una entidad económica que reúne los recursos necesarios para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del mercado, operando dentro de un sistema económico (p. 14).

Sin embargo, Tualombo et al., (2022), definen que una empresa es una entidad organizada que combina personas, recursos y procesos para alcanzar objetivos específicos, mientras maneja la dirección y la estrategia organizacional (p. 6).

2.1.22 Empresa Radio Unika

Radio Unika, “La Pegajosa” es una emisora de radio que suena desde Quevedo - Ecuador, a través del dial 93.5 FM y en internet se ingresa con www.unikaquevedo.com y Facebook Live Unika Radio Quevedo, y, Radio Unika ec, además, ofrece una programación con atractivos contenidos musicales, compartiendo cálidos ritmos latinos para disfrute de la audiencia global, tiene una cobertura para las provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí, Cotopaxi, Bolívar y aparte de Santo Domingo de los Tsáchilas (Radio UNIKA, 2023).

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 El control interno

El establecimiento del control interno como una herramienta para la gestión de una empresa, ayuda a que el personal de trabajo logre los objetivos planteados, además, permite diferencias entre síntomas y problemas, mientras la perspectiva del control tradicional se enfoca en resolver problemas ya ocurridos, el control preventivo se encarga de identificar señales para evitar que estos se materialicen. El control interno es un proceso desarrollado por miembros de la entidad, creado para gestionar los riesgos y garantizar el cumplimiento de metas, como fomentar la eficiencia y eficacia, transparencia y economía en las operaciones, así mismo, mejorar la calidad del servicio; también busca proteger y preservar los recursos y bienes de la organización, con el de evitar pérdidas, deterioro, actos ilícitos o cualquier irregularidad, asegura el cumplimiento de la normativas vigentes, promueve la confiabilidad y oportunidad de la información (Montaño Orozco, 2013).

El control interno en un conjunto de políticas, procedimientos, principios, métodos, ejecutados por los miembros directivos y todo el personal de una empresa, con el propósito de determinar el nivel de eficiencia y eficacia del comportamiento de los procesos que permiten el logro de metas y objetivos, establecidos con el fin de asegurar la optimización de los recursos, creando confiabilidad para tomar decisiones alineadas a los objetivos de la entidad (Aragón O., 2024).

Para Barreras (2020), el control interno es una herramienta importante de la administración que deben establecer todas las empresas sin importar su actividad

económica o tamaño. La importancia nace del punto de vista de administrar, lo que quiere decir que es imposible planear, organizar, o administrar sin control, por lo que, el control interno contiene un plan que asegura la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera mediante procesos coordinados adaptados para cada organización.

2.2.2 Control Interno Administrativo

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que consiste en el plan de organización que cada empresa establece, junto con los procedimientos, operaciones y métodos contables que facilitan la identificación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos administrativos, los cuales son los siguientes:

- Informar continuamente sobre la situación de la empresa
 - Coordinar eficientemente las funciones y tareas
 - Garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos
 - Asegurar una ejecución eficaz de los procesos
 - Verificar que la empresa esté operando de acuerdo con las políticas definidas
- (Granda Escobar, 2011).

Según Aragón (2024), menciona que existen cuatro tipos de control, que son los siguientes:

- **Control Administrativo:** Este tipo de control incluye el plan organizacional, los métodos administrativos y procedimiento que facilitan la planeación y el control administrativo de las operaciones, ciertos ejemplos incluyen los procesos para elaborar los presupuestos por áreas, informes de rendimientos y los protocolos para las evaluaciones.

- Control Operativo: Los controles garantizan un nivel adecuado para el respectivo cumplimiento de leyes y regulaciones pertinentes en el ámbito operativo, para lograr los niveles esperados de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones para proteger los activos.
- Control Estratégico: En la entidad los procesos implican acciones coordinadas e integradas con la finalidad de lograr un nivel adecuado de seguridad en la consecución de las estrategias.
- Control Contable: Este tipo de control incluye métodos y procedimientos para autorizar transacciones, proteger los activos y asegurar la precisión de los registros financieros (p. 27).

2.2.3 Importancia del control interno en la organización

El control interno es fundamental para gestionar el cambio en cualquier empresa o proyecto, para que el entorno empresarial esté en constante transformación, lo que puede generar efectos tanto positivos como negativos, los mercados evolucionan de manera continua y las empresas que ofrecen bienes y servicios deben adaptarse a esos cambios, sin embargo las nuevas innovaciones surgen constantemente, captando el interés de los consumidores, mientras que se desarrollan materiales y técnicas que optimizan los procesos de producción y comercialización (Beltrán R. y López G., 2018, p. 21).

El sistema de control es un mecanismo incorporado a las actividades operativas de cada unidad con el fin de garantizar la confiabilidad de la información contable y financiera de una empresa. Es necesario que los estados financieros se sometan a una auditoría externa, para reflejar relevancia en los sistemas de control interno. Sin embargo,

no todas las empresas implementan esta herramienta, esto se da por diversos factores como su tamaño, actividad o gestión. En este sentido, aplicar y comprender este sistema facilitara el desarrollo de procedimientos más efectivos para verificar la información en empresas que aún no manejan o establecen un control interno (Díaz J., 2019).

En resumen, los sistemas internos de gestión permiten a las empresas optimizar sus recursos y procesos para ser más competitivas en el mercado, además, estos sistemas internos están enfocados en mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones, los sistemas internos de gestión organizacional están diseñados para optimizar los recursos, mejorar la eficiencia operativa y proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas dentro de las empresas (Albarracín C., 2021, p. 35).

De manera complementaria, Valera (2018), analizó la relación entre el cumplimiento de los controles internos establecidos por la Ley Sarbanes–Oxley (SOX) y las brechas de seguridad en empresas de Estados Unidos. Su estudio concluyó que la implementación efectiva del informe SOX 404, que requiere una auditoría exhaustiva del control interno, ayuda a reducir en un 2.88 % la incidencia de brechas de seguridad en las organizaciones. En cambio, cuando este control no se cumple, las probabilidades de que se presenten brechas aumentan en un 8.5 %. Esto demuestra cómo la debilidad o falta de controles internos puede poner a las organizaciones en riesgo, particularmente en entornos digitales o financieros altamente regulados.

2.2.4 Objetivos del control interno

Según mencionan González (2024), existen tres categorías de objetivos, que ayudan a las empresas a centrarse en diversos aspectos del control interno:

2.2.4.1 Objetivos operativos

Se enfocan en la eficiencia y efectividad de las operaciones de la empresa, incluyendo sus objetivos de rendimiento financiero y operativo y protege sus activos de posibles pérdidas.

2.2.4.2 Objetivos de información

Hacen énfasis a la información financiera y no financiera de la organización, sea interna o externa, e integran aspectos de transparencia, confiabilidad, oportunidad u otras definiciones establecidas por la entidad.

2.2.4.3 Objetivos de cumplimiento

Abarcan el cumplimiento de normativas y regulaciones a las que se rige la empresa.

De acuerdo a Barreras (2020), el control interno abarca las políticas, técnicas y metodologías reconocidas que se aplican en una organización o empresa, estructuradas de manera general para cumplir tres objetivos fundamentales:

- Incrementar la productividad en las actividades.
- Proteger los activos de la organización.
- Obtener y presentar información financiera precisa, confiable y libre de errores significativos.

2.2.5 Actividades clásicas del control

Las actividades tradicionales de control incluyen el examen, la inspección, la verificación y la confirmación, todas ellas en un contexto de supervisión y autoridad sobre los administradores, mientras que los especialistas se encargan únicamente de evaluar e informar. Por otro lado, los objetivos del control se complementan con la identificación de errores en los informes contables generados por la administración. (Montaño Orozco, 2013).

2.2.6 La efectividad del control interno

Dado que los controles internos se diseñan como procesos, su eficacia se evalúa a lo largo del tiempo, el sistema de control interno de una organización es único, lo que implica que su efectividad se mide mediante distintos indicadores en comparación con otras organizaciones, por esta razón, un sistema específico puede presentar variaciones a lo largo del tiempo, de tal manera que los indicadores y criterios de eficacia pueden aplicarse tanto al sistema en su conjunto como a algunos de sus componentes (Acosta G., 2021, p. 31).

2.2.7 El control en las empresas modernas

Según Aragón (2024), en el contexto de las tecnologías de la información, donde las organizaciones deben adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, están emergiendo organizaciones que se distinguen de las tradicionales, jerárquicas y rígidas. Esto requiere una intervención en su funcionamiento para lograr una gestión administrativa eficiente y adecuada (p. 17).

2.2.8 Componentes del control interno

Como señalan Acosta (2021), el control interno consta de cinco componentes que la administración emplea dependiendo sus interés y objetivos, estos son:

- Ambiente de control: abarca acciones, políticas y procedimientos que expresan la postura de los altos niveles de la administración, directivos y propietarios de una empresa respecto al control interno y su relevancia dentro de la organización. Su impacto es significativo en la manera de organización de las actividades empresariales, se plantean objetivos y se evalúan los riesgos. Por esa razón, se considera pilar fundamental en comparación a los demás componentes.
- Evaluación de riesgos: se encarga de describir el proceso mediante el cual los directivos pueden identificar, abalizar y gestionar los riesgos empresariales y sus consecuencias. Todas las organizaciones, sin importar su tamaño o estructura están expuestas a riesgos. En este sentido es importante definir los objetivos, logrando que la administración los reconozca y establezca estrategias necesarias.
- Actividades de control: son políticas y procedimientos necesarios para garantizar que se lleven a cabo las directrices administrativas. Su propósito es que las metas de la empresa se cumplan.
- Información y comunicación: son importante la estructura de control interno. Su aplicación resulta indispensable para que los administradores puedan dirigir las operaciones y se logren cumplir las normativas legales e institucionales.
- Monitoreo: estas actividades se definen como una evaluación constante de la calidad del desempeño del control interno, con el fin de determinar cuáles controles este operando de acuerdo con lo planificado.

2.2.9 Modelo COSO I

El Modelo COSO 1 no debe verse como un evento aislado o circunstancial, sino como un conjunto de procesos continuos y dinámicos que están interrelacionados entre sí, este modelo propone que el control interno debe estar completamente integrado dentro de la estructura y funcionamiento general de la organización, abarcando actividades clave como la planificación, ejecución y supervisión de los distintos procesos, a través de este enfoque, el modelo tiene como objetivo identificar y reducir los riesgos operativos y financieros, asegurando que los resultados esperados en términos de eficiencia y efectividad se logren de manera sistemática y controlada, además, uno de los principios fundamentales del Modelo COSO 1 es que concibe el control interno como una herramienta para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, y no como un fin en sí mismo, de esta manera, se resalta la necesidad de que el control interno esté alineado de forma estrecha con las metas del negocio, favoreciendo directamente la rentabilidad y el rendimiento organizacional, su enfoque integral y adaptable lo hace aplicable a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño, sector o nivel de complejidad, y lo posiciona como una herramienta esencial en la gestión eficiente de los riesgos corporativos (González Veas, 2024).

2.2.10 Cuestionario de control interno

“El cuestionario de control interno se diseñó con el objetivo de contribuir al auditor a establecer la efectividad de los sistemas de control interno de la entidad, mas no pretende introducir los aspectos específicos de cada cliente” (León A., 2021).

Para evaluar el sistema de control interno de una empresa, se debe elaborar un cuestionario para obtener información, documento y evidencias, con el propósito de

establecer la existencia de elementos de control interno, como también identificar área para fortalecer el sistema. El cuestionario se basa en 5 componentes, dependiendo el modelo o metodología aplicado (COSO I, COSO ERM, COSO III). Las interrogantes que dependen el componente tienen como fin determinar la presencia de puntos de interés del sistema de control interno (Alonso A., 2024).

2.2.11 Tipos de Control Interno

Según Jiménez (2024), conocer los diferentes tipos permite a las organizaciones seleccionar e implementar los mecanismos más adecuados para prevenir, detectar y corregir desviaciones que puedan afectar el cumplimiento de sus metas, en general, los controles internos se dividen en las siguientes categorías:

Los controles preventivos son aquellos que se implementan antes de que ocurra una actividad con el objetivo de evitar errores o irregularidades, estos controles están diseñados para reducir el riesgo de ocurrencia de eventos adversos o fraudes, ejemplos comunes incluyen la segregación de funciones, autorizaciones previas, manuales de procedimientos y capacitación del personal, las organizaciones que aplican controles preventivos sólidos logran reducir hasta en un 40% los errores administrativos recurrentes. este tipo de control es esencial para asegurar que los procesos se ejecuten conforme a las políticas establecidas (p. 16).

Por otro lado, Acosta (2021), menciona que los controles detectivos se activan después de que se ha realizado una actividad. Su función principal es identificar errores, irregularidades o desviaciones en los procedimientos. Estos controles permiten alertar a la administración sobre situaciones que deben ser corregidas o investigadas. Algunos

ejemplos son las conciliaciones bancarias, revisiones contables, auditorías internas, inventarios físicos y reportes de desempeño (p. 17).

De acuerdo con un estudio realizado por Rivas (2022), las empresas que aplican controles detectivos eficaces mejoran su capacidad de respuesta ante errores en un 33 %, lo que contribuye a mantener la integridad de la información financiera.

2.2.12 Evaluación de control interno

La evaluación de control interno es una actividad eficiente para identificar y corregir los riesgos encontrados en la aplicación de un sistema de control interno. Es un proceso continuo que se basa en asegurar la calidad y efectividad del sistema, verificando si se logran las metas para las que fue realizado e implementado, también ayuda a tomar medidas necesarias para cumplir los objetivos establecidos; una evaluación adecuada permite determinar el nivel de confianza del sistema de control interno utilizado en la entidad (Castillo Coto y Espinosa Cordero, 2018).

Esta evaluación es una responsabilidad compartida entre la gerencia y los empleados de las áreas evaluadas. Fomenta la colaboración, el empoderamiento y compromiso para establecer nuevas maneras de aplicar controles internos, además, requiere un alto nivel de participación de quienes aplican estos controles, ya que son ellos quienes mejor conocen su funcionamiento y grado de cumplimiento. Promueve el autocontrol, permitiendo que cada persona identifique las deficiencias y las de su área de trabajo, que facilita la toma de conciencia en relación con los cambios necesarios para mejorar la calidad del sistema de control interno (Delgado M., 2017).

2.2.13 Riesgo

De acuerdo con Llerena (2023), el riesgo es difícil de controlar, esto desde los orígenes de la humanidad, más aún con el avance de la ciencia, aunque con posibilidad de errores, se ha logrado controlar diferentes riesgos en diversas áreas, así como evaluar desastres naturales evitando consecuencias graves, sin embargo, en la parte empresarial cuando se trata de los ingresos, aún existe intranquilidad.

La identificación de riesgo es lograr hallar las causas y consecuencias que pueden dar como resultado un riesgo inherente en una organización sea en cualquier actividad de producción o la prestación de servicios, que como resultado de una mala gestión podría ocasionar el incumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos establecidos por la entidad (Lybrand, 2007).

2.2.14 Tipos de riesgo

Los riesgos en una organización pueden clasificarse según su naturaleza y origen, uno de los tipos clave es el **riesgo inherente**, que se refiere al nivel de riesgo natural que se presenta en cualquier actividad o proceso antes de aplicar controles, además este riesgo está relacionado con las características intrínsecas de las operaciones o el entorno, sin considerar las acciones para mitigarlo, por otro lado, el **riesgo de control** implica la posibilidad de que los controles internos no sean efectivos para reducir los riesgos inherentes, debido a fallos en su diseño o implementación, o a factores como la falta de capacitación o supervisión, por último el **riesgo de detección** se refiere a la incapacidad de los controles internos para identificar a tiempo errores, fraudes o anomalías, lo que depende de la eficacia de las auditorías y revisiones (Llerena U., 2023).

2.2.15 Gestión de riesgos

La gestión de riesgos, al ser una rama especializada de la gestión empresarial, comparte característica con esta y sirve como herramienta de administración; su enfoque se basa en un método lógico y sistemático que sirve para identificar, analizar, evaluar y gestionar riesgos. Esto permite aprovechar oportunidades y reducir pérdidas a quienes lo aplican, logrando un equilibrio favorable entre costos y beneficios (Rivas, 2022).

2.2.16 Importancia de la gestión administrativa

Como señala Zambrano G. (2021), una eficiente gestión administrativa ejerce un papel importante en empresas de cualquier tamaño o clasificación, puesto que debe existir el compromiso de cumplir con las actividades establecida, ya que de aquello depende el crecimiento organizacional, competitividad y economía de toda entidad.

La gestión administrativa tiene la voluntad de mejorar el control en las empresas desde cualquier punto de vista, de manera que permita alcanzar la eficiencia y eficacia en las actividades comerciales, productivas o de servicios. En Ecuador hoy en día se mantiene un alto nivel competitivo, por lo que es importante que las empresas de toda índole implementen una administración sostenible y eficiente, contando con políticas adecuadas, beneficiando el progreso empresarial y crecimiento de sectores estratégicos (Salgado Benítez et al., 2016).

En palabras del autor Panta M. (2015), la gestión administrativa y el control interno son de vital importancia en la implementación de sistemas de control interno en empresas públicas o privada, tomando en cuenta sus componentes: ambiente de control,

evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión o monitoreo.

2.2.17 Políticas y procedimientos administrativos

El control interno que implementa cada empresa, junto con sus procedimientos y métodos operativos, constituye una herramienta clave para asegurar el buen funcionamiento de la organización. Este sistema permite mantener un seguimiento claro de la situación de la empresa, definir con precisión las responsabilidades del personal, garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados y velar por que las actividades se realicen de manera eficiente y alineadas con las políticas establecidas (Alonso A., 2024).

2.2.18 Procesos de la gestión administrativa

Las principales funciones de la gestión administrativa son: planeación, organización, dirección y control, se llevan a cabo a nivel global en las empresas. La planeación establece metas y objetivos que deben ser cumplidos. Con respecto a la organización asigna funciones y crea herramientas para cumplir actividades. La dirección incentiva al personal a obtener buenos resultados. Y el control realiza seguimiento y evalúa que se cumplan los objetivos establecidos por la organización (Moreta Z., 2024).

Según lo mencionan Beltrán R. y López G. (2018), los procesos administrativos son un factor fundamental para el establecimiento de los objetivos empresariales, su mala ejecución obtiene como resultado el fracaso de una organización, siendo el control interno una herramienta de gestión estratégica para reconocer los riesgos y aplicar acciones de mejora correctivas en los procesos administrativos.

2.2.19 Procesos operativos

Los procesos operativos dentro de una organización representan el núcleo de las actividades que impulsan el funcionamiento general y permiten la creación de un producto o servicio final, funcionan como un engranaje vital al igual que un músculo en el cuerpo humano. Por esta razón, es fundamental que toda empresa trabaje en la optimización continua de sus procesos operativos y productivos, con el fin de mejorar su eficiencia, calidad y competitividad (Chiriguayo C., 2024).

2.2.20 Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son herramientas fundamentales que utiliza la gestión moderna para evaluar si la empresa está avanzando en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la gerencia, estos indicadores permiten medir de manera concreta y clara el rendimiento de las distintas áreas del negocio (Jiménez T., 2024).

Las organizaciones requieren analizar su rendimiento y garantizar que la información relacionada con la eficiencia, eficacia, calidad y continuidad de la gestión sea confiable, veraz y precisa, estos indicadores revelan el desempeño de las estrategias aplicadas en los diferentes procesos, ya sea confirmando su efectividad o señalando los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos propuestos (León B., 2020).

2.2.21 Relación entre gestión operativa y control interno

Una gestión operativa eficaz depende en gran medida de un sistema de control interno robusto que facilite la supervisión de las actividades, la identificación de riesgos y la prevención de errores o irregularidades. Según Díaz (2019), el control interno ofrece

una estructura que permite que las operaciones se mantengan alineadas con los objetivos institucionales, a través de la evaluación del desempeño, el monitoreo continuo y la implementación de acciones correctivas. De esta manera, la operatividad diaria se lleva a cabo dentro de un marco de seguridad, legalidad y eficiencia (p. 27).

El control interno funciona como un soporte fundamental en los procesos operativos, al establecer criterios claros para la ejecución de tareas, definir responsabilidades y delimitar funciones, lo que previene la duplicación de esfuerzos y los conflictos de competencias. Por ejemplo, en áreas como producción, logística o atención al cliente, disponer de manuales de procedimientos, controles de calidad y supervisión constante garantiza que las operaciones se realicen con precisión y dentro de los estándares establecidos. De esta forma, el control interno refuerza la consistencia y confiabilidad del trabajo operativo (León A., 2021, p. 41).

El control interno desempeña un papel crucial en los procesos operativos al establecer criterios claros para la ejecución de tareas, definir responsabilidades y asignar funciones, lo que ayuda a prevenir la duplicación de esfuerzos y los conflictos de competencias, en áreas como producción, logística o atención al cliente, contar con manuales de procedimientos, controles de calidad y supervisión constante asegura que las operaciones se lleven a cabo con precisión y dentro de los estándares requeridos, así, el control interno fortalece la consistencia y la fiabilidad del trabajo operativo (Delgado M., 2017, p. 31).

Además, la integración entre la gestión operativa y el control interno juega un papel fundamental en el cumplimiento de normativas, la mitigación de riesgos y la toma de decisiones basadas en evidencia. Esta sinergia facilita la identificación de oportunidades de mejora, la detección temprana de desviaciones y fomenta una cultura organizacional centrada en la transparencia y la responsabilidad (Estupiñán Gaitán, 2016, p. 25).

2.2.22 Entorno de control

En su investigación, León (2020), este componente es considerado como “el fundamento o la base” del resto de los mecanismos del control interno, el cual se distinguen los siguientes factores:

- Integridad y valores éticos.- Este componente refleja las actitudes y comportamientos de los niveles más altos de dirección, así como las medidas adoptadas para erradicar o minimizar prácticas ilegales o injustas.
- Compromiso con la competencia.- Este aspecto hace referencia a los conocimientos, la formación especializada, así como las destrezas y habilidades que cada persona aporta para realizar de manera efectiva las tareas asociadas a su puesto de trabajo.
- Participación del consejo directivo o del comité de auditoría.- Su objetivo principal es evaluar los controles internos con el fin de reducir o minimizar de manera efectiva las fallas o incumplimientos en los controles y procesos de información financiera vigentes.
- Filosofía y estilo operativo de la administración.- La dirección instruye a los empleados sobre la importancia del control interno a través de la práctica de la

gestión administrativa, de manera similar, se gestionan los riesgos asociados a las operaciones actuales y la resistencia a asumir nuevos riesgos.

- Estructura organizativa.- Establece de manera clara los niveles jerárquicos, las responsabilidades y las autoridades dentro de la organización, además, se basa en el conocimiento y la experiencia de la alta dirección.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.- Además de establecer la estructura organizacional, se definen los canales de comunicación para determinar las áreas de negocio, puestos, tareas, y funciones, asegurando que el número adecuado de personas esté involucrado en el manejo de la información, esto depende del nivel de habilidad requerido, así como de la naturaleza, actividades y complejidad del sistema empresarial.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.- Este es uno de los aspectos más críticos y complejos del control interno, ya que las acciones del personal pueden tanto mejorar como perjudicar el sistema, además, influyen en el nivel de control necesario para evaluar e implementar nuevos procedimientos, este componente está vinculado a procesos como la capacitación, la evaluación del desempeño, la promoción, la compensación y los códigos de conducta (p. 10).

2.2.23 Métodos para la evaluación de control interno

Según Jiménez (2024), existen diversas estrategias de control interno que se pueden destacar:

Método Descriptivo. Este método, al detallar las actividades que se realizan dentro de una organización, puede presentar ciertos inconvenientes y obstáculos. Uno de ellos es el uso de términos y expresiones inadecuadas, ya que no todos son capaces de

comunicar sus ideas de forma clara, concisa y atractiva. Además, la precisión de la información presentada puede depender de la interpretación que el próximo receptor de los datos haga del material proporcionado.

Método de Cuestionarios. Este enfoque se basa en emplear una serie de preguntas centradas en aspectos clave del sistema de control interno. Su principal ventaja radica en que se adapta a la perspectiva del auditor, ayudando a evitar conclusiones erróneas y omisiones que podrían surgir debido a interpretaciones incorrectas dentro del sistema.

Método de Cursogramas. También conocido como diagramas de flujo o diagramas de secuenciación, este enfoque consiste en representar visualmente los procesos, actividades o eventos que ocurren en un sistema, utilizando símbolos para ilustrar su secuencia y relación (p. 23).

2.2.24 Importancia de la Gestión Administrativa en empresas de comunicación

La gestión administrativa desempeña un papel esencial en el funcionamiento y sostenibilidad de las empresas de comunicación, ya que estas organizaciones operan en entornos altamente dinámicos, influenciados por factores como la tecnología, la inmediatez de la información, la competencia mediática y la constante evolución de las preferencias del público (Limas y Sierra, 2023, p. 28).

Una adecuada gestión administrativa en medios de comunicación permite estructurar y coordinar los procesos internos para lograr objetivos editoriales, financieros y sociales. Según Limas y Sierra (2023), las empresas de medios que aplican procesos administrativos formales y sistematizados mejoran su productividad hasta en un 30 %,

optimizan el uso de sus recursos y aumentan la retención de su audiencia, sin embargo, la planificación estratégica, la organización funcional de los departamentos, la dirección del talento humano y los mecanismos de control interno resultan clave para garantizar la eficiencia operativa de estas empresas.

2.2.25 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son fundamentales para monitorear si la planificación se está cumpliendo correctamente, sin evaluación, no se puede hablar de calidad, además, debe contar con herramientas de medición permite mejorar continuamente y garantizar la satisfacción del cliente, basada en su percepción de la calidad, las acciones de la organización deben basarse en estos indicadores para tomar decisiones oportunas y mejorar los procesos (Zambrano G., 2021, p. 21).

2.2.6.1. Ventajas y características de los indicadores de gestión

Un indicador de gestión es una medida cuantitativa que muestra el grado de cumplimiento de una meta específica. Entre sus ventajas destacan la satisfacción del cliente, el monitoreo de procesos, el benchmarking y la gestión del cambio. Además, los indicadores deben ser simples, válidos a lo largo del tiempo, adecuados, útiles, participativos y oportunos para apoyar eficazmente la gestión y alcanzar los objetivos (Acosta G., 2021, p. 13)

2.2.6.2. Metodología para la construcción de los indicadores de gestión

Cualquier metodología para desarrollar indicadores de gestión debe considerar los elementos relacionados con cada indicador. Según Salgado et al (2016), un posible procedimiento para implementar indicadores de gestión incluye los siguientes pasos:

- Formar un equipo encargado de los indicadores.

- Identificar las actividades que se van a medir.
- Establecer un procedimiento de medición, incluyendo objetivos y la asignación de responsabilidades.
- Ejecutar el proceso.
- Realizar el seguimiento del sistema a medir y poner en marcha las acciones correctivas necesarias.
- Ampliar de manera razonable el número de indicadores.

Antes de implementar los indicadores de gestión, las organizaciones deben llevar a cabo un análisis exhaustivo de su situación actual, que incluya un diagnóstico de los factores internos y externos que afectan a la institución o empresa (p. 25).

2.2.26 Eficiencia – Eficacia en la efectividad de la empresa

Es fundamental entender que la efectividad resulta de la combinación de eficacia y eficiencia. Tiene un impacto tanto en el cliente como en el entorno, ya que se ve influenciado por los bienes o servicios producidos, así como por el uso adecuado de los recursos empleados en su creación. Esta integración de eficiencia y eficacia permite que la empresa alcance la excelencia y cumpla con los objetivos establecidos (Salgado Benítez et al., 2016, p. 17).

Es esencial que el desempeño de los directivos sea recompensado por cumplir adecuadamente con sus responsabilidades, no por simplemente trabajar en exceso, sino por lograr que los demás realicen su trabajo de manera eficiente y correcta. Esto orienta a la toma de decisiones acertadas y aceptadas. El gerente es responsable del bienestar de

la empresa y delega tareas a sus colaboradores para asegurar un funcionamiento efectivo (Gómez G. y Brito A., 2020, p. 10).

Es importante señalar que el gerente no debe limitarse a dar órdenes, sino comprometerse con cada uno de sus colaboradores, motivándolos para que se capaciten y se sientan seguros en sus tareas. Además, debe recordarles constantemente los objetivos a alcanzar, para que todos trabajen juntos en un ambiente agradable y se sientan bien consigo mismos. Asimismo, es crucial ofrecer incentivos como viajes, bonos, ascensos o aumentos salariales, con el fin de fomentar una actitud positiva en el desempeño de sus actividades, lo que contribuye a alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia en la organización (Díaz J., 2019, p. 20).

2.2.27 Eficiencia y eficacia en la gestión administrativa

El presente estudio se enfocó en determinar la relación de la gestión administrativa con el compromiso organizacional con los trabajadores. Se ha desarrollado según el paradigma positivista de enfoque cuantitativo, investigación básica, diseño no experimental, corte transversal, tipo correlacional, aplicando el método hipotético deductivo, y se concluyó que existió una relación positiva y significativa entre ambas variables, estableciéndose que mientras exista una buena gestión, el compromiso de los trabajadores se incrementa progresivamente (Moreira D., 2015, p. 21).

El referido autor hace una reflexión frente al componente que le brinda la herramienta del (BSC) Balanced Scorecard, a los procesos de gestión administrativa, en tal sentido que se aporte a las organizaciones de hoy se constituyan en instituciones

altamente competitivas. De igual manera, Alvarado (2014), resalta en su estudio el aporte de Kaplan y Norton para la evaluación de la gestión organizacional como nueva herramienta para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización.

El proyecto de investigación de Panta (2015), muestra una propuesta de mejora en cuanto a la gestión administrativa, especialmente en lo que refiere al desarrollo de la calidad operativa, para cualquier entidad es importante la gestión administrativa ya que está ligada a la parte social, gracias a buen manejo de esta, se puede manejar estándares de calidad que garanticen a los clientes y socios la eficiencia y cumplimiento de normas y regulaciones, en otras palabras, una adecuada gestión administrativa va a beneficiar el desarrollo de la calidad operativa de una organización (Panta M., 2015).

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su artículo 16, se establece que toda persona tiene el derecho a una comunicación libre, inclusiva y participativa en su idioma y con sus símbolos culturales. Además, se reconoce el derecho a promover la creación de medios de comunicación y se garantiza el acceso equitativo a las frecuencias de radio y televisión, de acuerdo a lo siguiente:

Art. 17 establece que el Estado fomentará el pluralismo y la diversidad en las comunicaciones, asegurando una distribución equitativa de frecuencias para estaciones de radio y televisión, además de facilitar el acceso a redes inalámbricas. También se

promoverán medios de comunicación públicos, privados y comunitarios, prohibiendo los monopolios y apoyando el desarrollo de tecnologías de comunicación (p. 11).

2.3.2 Ley Orgánica de Comunicación

La Ley Orgánica de Comunicación (LOC) (2008) reformada y consolidada, vigente desde 2023, establece lo siguiente:

Artículo 8. “Prevalencia en la difusión de contenidos”: Los medios de comunicación deben privilegiar la emisión de contenidos informativos, educativos y culturales de calidad, que promuevan los valores y derechos reconocidos tanto en la Constitución como en los instrumentos internacionales ratificados por el Ecuador (p. 5).

Artículo 85. “Medios de comunicación comunitarios”. Se define como comunitarios a los medios cuya propiedad, administración y dirección pertenecen a movimientos sociales, organizaciones, colectivos, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades, universidades y escuelas politécnicas; su finalidad no es lucrativa y su rentabilidad es social, al servicio de la comunicación democrática y la participación de la colectividad a la que representan (p. 31).

Artículo 105. “Administración del espectro radioeléctrico”. Estipula que el espectro radioeléctrico es un bien público, inalienable, imprescriptible e inembargable. Su gestión técnica corresponde al Estado, a través de la autoridad nacional de telecomunicaciones, sin que ello implique control sobre los contenidos difundidos por los medios (p. 40).

Estas disposiciones actualizadas constituyen el marco jurídico que regula la actividad radiofónica de emisoras como Radio Unika 93.5 FM, definiendo tanto la obligación de ofrecer contenidos de interés público como las condiciones de acceso y uso de la frecuencia y el rol de los medios comunitarios en el ecosistema comunicacional ecuatoriano.

2.3.3 Arcotel

Regular y gestionar las radiofrecuencias y los servicios de telecomunicaciones para garantizar su calidad, accesibilidad y precios justos. Asegurar una administración transparente, eficiente y sostenible de estos recursos, y supervisar su uso para mantener la seguridad, continuidad y protección de los datos personales (Durán B., 2008, p. 1).

2.3.4 Reglamento General a la Ley Orgánica de Comunicación

El Reglamento General a la Ley Orgánica de Comunicación (2008), despliega las normas técnicas y administrativas que sustituyen al antiguo Decreto N° 3398, para regular la radiodifusión y la televisión ecuatorianas.

En su Capítulo I: Disposiciones Generales, el artículo 1 establece: “Alcance y cumplimiento. Todos los medios de radio y televisión, así como sus sistemas de transmisión y servicios asociados, deberán acatar lo dispuesto en la Ley Orgánica de Comunicación, este Reglamento y las normas técnicas y de gestión emitidas por la Autoridad de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOM)” (p. 1).

El artículo 2 refiere: “Supervisión técnica y administrativa. Corresponde a ARCOM ejercer el control técnico y administrativo de las estaciones —incluyendo

concesiones, equipos y parámetros de emisión—, velando por el estricto cumplimiento de las condiciones autorizadas en cada concesión y facultándose para solicitar auditorías e informes de operación” (p. 1).

Además, en el artículo 3 indica: “Administración del espectro radioeléctrico. El espectro es un bien público, inalienable, imprescriptible e inembargable. Su gestión técnica y asignación de frecuencias compete a ARCOM, sin menoscabo de la autonomía de los concesionarios en la programación y contenidos, siempre respetando los límites de potencia y bandas fijados en la Ley” (p. 1).

El Capítulo IV regula las concesiones de carácter comunal. A continuación, se citan las disposiciones vigentes:

Artículo 98. “Beneficiarios y objeto. Las concesiones para estaciones de servicio comunal se otorgan a comunas y organizaciones comunitarias legalmente constituidas, con el fin de garantizar el ejercicio del derecho a la comunicación democrática y su función social, cultural y educativa, sin ánimo de lucro” (p. 78).

Artículo 99. Características técnicas. Estas emisoras podrán operar en onda media o frecuencia modulada en zonas no cubiertas por concesiones comerciales y deberán respetar los límites de potencia, cobertura y estándares de calidad técnica señalados por ARCOM (p. 79).

Artículo 100. Requisitos de postulación. Para obtener la concesión, la entidad comunitaria debe presentar: acta de constitución legalizada, proyecto de programación orientado a fines sociales, culturales y educativos e informe de viabilidad técnica, elaborado por un funcionario autorizado de ARCOM (p. 81).

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“Lo que con mucho trabajo se
obtiene, más se ama”.

Aristóteles

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar la investigación titulada "Control Interno y su Incidencia en la Gestión Administrativa de la Empresa Radio Unika 93.5 FM del Cantón Quevedo, Año 2023", se adoptó una metodología basada en un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque permitió obtener una visión integral del impacto del control interno en la gestión administrativa de la empresa, combinando el análisis de datos numéricos con información detallada proveniente de los actores clave dentro de la organización.

Se aplicó la investigación descriptiva, exploratoria y correlacional. La investigación descriptiva permitió detallar las características actuales del control interno y su relación con la gestión administrativa en la empresa. La fase exploratoria ayudó a identificar posibles deficiencias o áreas de mejora en los procesos administrativos y de control interno. Finalmente, el enfoque correlacional posibilitó analizar la relación entre la efectividad del control interno y el desempeño administrativo, estableciendo el grado de influencia de las variables estudiadas.

La población de estudio fue conformada por los empleados de Radio Unika 93.5 FM, principalmente aquellos involucrados en procesos administrativos y de control interno. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a los participantes que posean mayor conocimiento y experiencia en el tema.

La recolección de datos se realizó a través de diversas técnicas: revisión documental (manuales, informes de auditoría y políticas internas), entrevistas semiestructuradas con el personal clave y encuestas estructuradas basadas en los

principios del modelo COSO para evaluar el estado del control interno dentro de la organización.

El procedimiento de investigación abarcó cuatro fases clave: diagnóstico inicial, donde se analizará el estado actual del control interno y la gestión administrativa; identificación de riesgos, para detectar áreas críticas que afectan el desempeño administrativo; diseño de una propuesta de mejora, basada en los hallazgos obtenidos y adaptada a las necesidades de la empresa; y validación de la propuesta, mediante su presentación a la dirección de la empresa y ajustes en función de la retroalimentación recibida.

Finalmente, el análisis de datos se realizó combinando técnicas cualitativas, como el análisis de contenido de entrevistas, y cuantitativas, con el uso de estadísticas descriptivas para medir el nivel de cumplimiento del control interno y su impacto en la gestión administrativa.

3.1.1 Tipo de investigación cualitativa

En esta investigación se recopiló a través de entrevistas y encuestas, con el fin de profundizar en los detalles sobre la gestión de la empresa.

3.1.2 Tipo de investigación cuantitativa

A través de esta investigación se analizaron datos con el objetivo de diseñar indicadores de gestión administrativo que permitieron evaluar la eficiencia y eficacia de la empresa.

3.1.3 Tipo de investigación exploratoria

Este método se utilizó para recopilar información general sobre la empresa, permitiendo formular preguntas de investigación más específicas y delimitar claramente el problema de estudio.

3.2 MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Método inductivo

Este método permitió llegar a conclusiones generales basadas en conceptos y hechos específicos relacionados con el Control Interno. Asimismo, se analizó diversos indicadores que facilitaron la identificación de los problemas, lo que a su vez posibilitó una visión más amplia de los resultados que se obtuvieron.

3.2.2 Método deductivo

La aplicación de este método permitió establecer las teorías y conceptos vinculados al objeto de estudio. Este enfoque se utilizó una vez que se recopiló toda la información necesaria, lo que permitió posteriormente llegar a conclusiones sobre casos específicos relacionados con el control interno y su impacto en la gestión administrativa de la empresa RADIO UNIKA, en el cantón Quevedo, durante el periodo 2023.

3.2.3 Método histórico-lógico

Este método permitió analizar los datos de periodos anteriores con el objetivo de evaluar la situación administrativa de la empresa. A partir de este análisis, se pudo diseñar estrategias para los objetivos gerenciales, basadas en la información proporcionada por el personal involucrado en el área.

3.3 CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Con base en el diagnóstico de la problemática en el área administrativa de la empresa, se llevó a cabo una revisión detallada de las matrices de control interno y se recopiló la información pertinente. Para profundizar la información y fortalecer los hallazgos se consultó literatura especializada para el estudio.

3.3.1 Población y muestra

Para el desarrollo de esta investigación, se optó por un diseño de muestra no probabilístico, específicamente mediante un muestreo por conveniencia, dado que se consideró a la totalidad del personal que labora en la empresa Radio Unika 93.5 FM del cantón Quevedo durante el año 2023. Esta elección se fundamenta en la accesibilidad directa a los participantes, la disponibilidad de los mismos para colaborar con la investigación, y la relevancia de sus funciones en relación con el objeto de estudio.

El tamaño de la muestra abarca a 10 colaboradores (ver tabla 1), que representan al total del equipo de trabajo de la empresa en ese periodo. Esta decisión responde a un criterio censal, ya que se incorporó a todas las personas que conforman la estructura administrativa y operativa de la emisora. Entre los participantes se encuentran: el gerente general, personal del área administrativa, del departamento contable, legal y de ventas, así como los responsables de programación musical, noticias y deportes.

Tabla 1

Población de la Empresa Radio Unika del cantón Quevedo (Año 2023)

Colaboradores	Nº Colaboradores
Gerente	1
Administración General	1
Departamento de Contable	1
Departamento Legal	1
Departamento de Ventas	1
Dirección de Programación Musical	2
Dirección de Deportes	2
Dirección de Noticias	1
Total	10

Este enfoque de selección muestral permitió obtener una visión completa de la realidad interna de la empresa, ya que cada uno de los colaboradores cumple un rol específico en los procesos administrativos. Al no excluir a ningún miembro del equipo, se garantiza una mayor fidelidad en los resultados y se evitan sesgos que pudieran generarse por la omisión de perspectivas clave dentro de la organización.

3.3.2 Técnicas de investigación

Se emplearon las siguientes técnicas para investigar el control interno en cada área:

3.3.2.1 Observación directa

Facilitó la evaluación del estado actual de la empresa, con el objetivo de identificar las necesidades en el área administrativa.

3.3.2.2 Entrevista

Se llevó a cabo una entrevista al gerente de la empresa, utilizando un conjunto de preguntas específicas para cada área, con el fin de obtener la información clave necesaria.

3.3.2.3 Encuesta

Se aplicaron cuestionarios de control interno a los jefes de cada departamento de la empresa, mediante un conjunto de preguntas diseñado para identificar y evaluar el nivel de riesgo asociado.

3.3.3 Instrumentos de la investigación

3.3.3.1 Guía de observación

Permitió identificar y registrar oportunamente la información relevante mediante la observación directa de la problemática, lo que facilitó la detección de los procedimientos implementados y como se llevaban a cabo (ver el anexo 3).

3.3.3.2 *Guía de entrevista*

Este instrumento facilitó la obtención de información directa del entrevistado: el gerente de Radio Unika (ver el anexo 5).sobre los procedimientos operativos que se llevaron a cabo, basándose en su experiencia dentro de la empresa.

3.3.3.3 *Guía de encuesta*

Este instrumento facilitó recopilar datos para analizar cómo los diferentes componentes del control interno influyeron en la eficiencia operativa de los procesos administrativos en Radio Unika 93.5 FM durante el 2023 (ver el anexo 6).

3.3.3.4 *Guía de cuestionario*

Este instrumento fue útil para recopilar información de primera mano a partir de la muestra seleccionada, con el objetivo de evaluar el nivel de riesgo en las operaciones (ver el anexo 7).

3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

El marco teórico se desarrolló mediante la revisión de literatura especializada, enfocada en las variables relacionadas con el objeto de estudio. Además, se respaldó los hallazgos de la investigación a través de *papers*, estudios de caso y documentos que aportaron información relevante sobre el tema.

3.4.1 Revisión de la literatura especializada

La información se obtuvo mediante la revisión de sitios web y textos especializados en control interno operativo. Se identificó, consultó y recopiló bibliografía y otros materiales útiles para los objetivos del estudio. Entre estos recursos se incluyó papers, boletines, estudio de caso y tesis enfocadas en el control interno, de los cuales se extrajo la información pertinente para abordar el problema de investigación.

3.4.2 Extracción y recopilación de la información de interés

La importancia de obtener y recopilar la literatura radicó en los datos necesarios para la elaboración del marco teórico.

3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación, se implementó cuestionarios diseñados para recoger información sobre los procesos internos de la empresa. También se recopiló datos sobre las actividades operativas realizadas con el fin de evaluar su impacto en la situación económico – financiero y en el análisis de las razones financieras. Además, se exploró el seguimiento relacionado con el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

Para llevar a cabo esta tarea, se procesó la información de la siguiente manera: Se registraron los datos obtenidos y se tabularon los resultados en las tablas estadísticas. Se crearon gráficos y se realizó un análisis e interpretación de los resultados, presentándolos de forma clara y objetiva. Un análisis descriptivo de los hallazgos facilitó una evaluación cuantitativa del problema en cuestión.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

La información que se obtuvo a través de las entrevistas y encuestas será crucial para el desarrollo de la investigación, ya que permitió diseñar gráficos y otros elementos visuales utilizando *software* de Office. Se realizó entrevistas con el gerente de la empresa y encuestas al personal, incluyendo un cuestionario sobre el control interno, así como indicadores de eficiencia y eficacia.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

“Sólo existe un bien: el conocimiento.

Solo hay un mal: la ignorancia”.

Sócrates

4.1 POLÍTICAS Y SU INCIDENCIA EN LOS AJUSTES CONSTANTES EN LOS CONTROLES INTERNOS DE LA EMPRESA RADIO UNIKA 93.5 FM DEL CANTÓN QUEVEDO DURANTE EL AÑO 2023

Estos resultados se corresponden con el objetivo específico 1. Los hallazgos expuestos a continuación (ver la tabla 2) evidencian la necesidad de fortalecer la cultura de control interno para asegurar eficiencia administrativa, coincidiendo con lo señalado por Alonso (2024), sobre la importancia de los sistemas de control en medios de comunicación ecuatorianos.

4.1.1 Entrevista dirigida al gerente de la empresa Radio Unika 93.5 FM

En la tabla 2 se presentan las preguntas y el análisis de respuestas obtenidas en la entrevista al gerente de la Radio Unika 93.5 FM.

Tabla 2

Herramienta de análisis de la entrevista al gerente de Radio Unika

Preguntas	Respuestas	Análisis
1. En su experiencia como gerente, ¿cómo considera que ha influido el control interno en la gestión administrativa de la empresa?	El gerente mencionó que el control interno optimiza la eficiencia administrativa, para que los procesos sean transparentes y bien organizados.	De acuerdo a lo reportado, se observa que el control interno es percibido como un factor clave, ya que facilita una planificación que contribuye a optimizar la gestión administrativa.
2. ¿Opina que el control interno implementado se ajusta adecuadamente a las necesidades específicas de la radio?	Está alineado con nuestras demandas, cubriendo áreas clave como programación y control financiero, sin	Se identifican áreas de mejora en la gerencia, por lo que resulta crucial evaluar la situación actual de la empresa para

	embargo, siempre es necesario ir mejorando constantemente.	optimizar toda la organización.
3. ¿Cree que la administración identifica y aborda de manera efectiva las deficiencias en el control interno?	Sí, la administración detecta y resuelve, sin embargo, el desconocimiento de una misión, visión y gestión integradora ha impedido implementar un sistema de control interno adecuado.	Es fundamental que toda la estructura organizativa esté al tanto de los aspectos institucionales que les faciliten alcanzar sus objetivos tanto a corto como a largo plazo.
4. ¿Considera que sus competencias técnicas están alineadas con las exigencias del puesto que ocupa?	Mis competencias me permiten afrontar los desafíos del puesto de manera eficiente.	Las habilidades técnicas y profesionales podrían influir en el progreso de la empresa.
5. ¿Ha logrado implementar programas de capacitación que respondan a las necesidades específicas identificadas en cada área de trabajo?	Los programas de capacitación están bien alineados, pero, no son continuos, se desarrollan al inicio de la incorporación de los colaboradores.	Los programas de capacitación son fundamentales para el desarrollo de las habilidades del personal operativo y administrativo, especialmente al tomar en cuenta las áreas de mejora.
6. ¿La radio ha diseñado procesos y procedimientos enfocados en garantizar el cumplimiento de los objetivos	Sí, contamos con procesos anuales bien definidos para asegurar el cumplimiento de los	De acuerdo a lo reportado, la empresa no ha establecido procesos enfocados en alcanzar

estratégicos y de gestión empresarial?	objetivos estratégicos y la gestión empresarial.	objetivos a corto plazo, ya que las planificaciones evalúan el cumplimiento anual y no se realiza un seguimiento adecuado en el desarrollo de las actividades.
7. ¿Desde su perspectiva, se han cumplido los objetivos establecidos dentro de su área de responsabilidad?	Los objetivos se han alcanzado en su mayoría, con buenos resultados, aunque en ocasiones surgen riesgos que provocan retrasos en el cumplimiento anual de los objetivos de otras direcciones.	Existe una conexión directa entre el control interno y la gestión de riesgos, lo cual es crucial para asegurar que se alcancen las metas y objetivos de la organización.
8. ¿Se realiza un seguimiento sistemático del cumplimiento de los objetivos como herramienta para evaluar la gestión administrativa de la entidad?	Sí, realizamos un seguimiento regular y detallado para evaluar el cumplimiento de los objetivos.	El seguimiento es un elemento crucial para el adecuado funcionamiento del control interno; sin embargo, en la empresa no se realiza un monitoreo continuo, lo que podría generar niveles de riesgo medianos o altos.
9. Desde la gerencia, ¿se implementa un enfoque de gestión que considere de manera integral los riesgos internos y externos?	Desde la gerencia, tenemos un enfoque claro para mitigar los riesgos, pero no se han enfocado	Según lo informado por la gerencia, no se ha detectado un nivel elevado de riesgos, lo que sugiere que la empresa necesita

	específicamente en los riesgos internos o externos, ya que el modelo de gestión no ha mostrado un alto nivel de riesgos durante los años de operación.	implementar algunos procesos para mejorar la gestión administrativa.
10. ¿Se han identificado riesgos que puedan comprometer el cumplimiento o la efectividad de los objetivos institucionales?	Sí, hemos identificado riesgos en la comunicación corporativa en ciertas áreas durante el desarrollo de sus actividades y estamos tomando medidas para minimizarlos y proteger el cumplimiento de los objetivos.	La comunicación es fundamental para el buen desarrollo de las actividades y para una gestión administrativa eficiente.

Nota: Entrevista realizada al gerente.

Análisis e interpretación. De acuerdo a la entrevista realizada al gerente de la empresa Radio Unika, se destacó que la empresa tiene conciencia sobre la relevancia del control interno, la formación del personal administrativo es idónea ya que se mantiene una comunicación fluida con todos los colaboradores. Sin embargo, se identificaron algunas deficiencias en la planificación y el seguimiento de estos procesos.

Es fundamental establecer un sistema de control interno que incluya un diagnóstico del estado actual, la identificación de áreas de mejora y la capacitación continua del personal. Además, resulta clave desarrollar planes estratégicos que optimicen la organización y garanticen el cumplimiento de los objetivos a corto plazo.

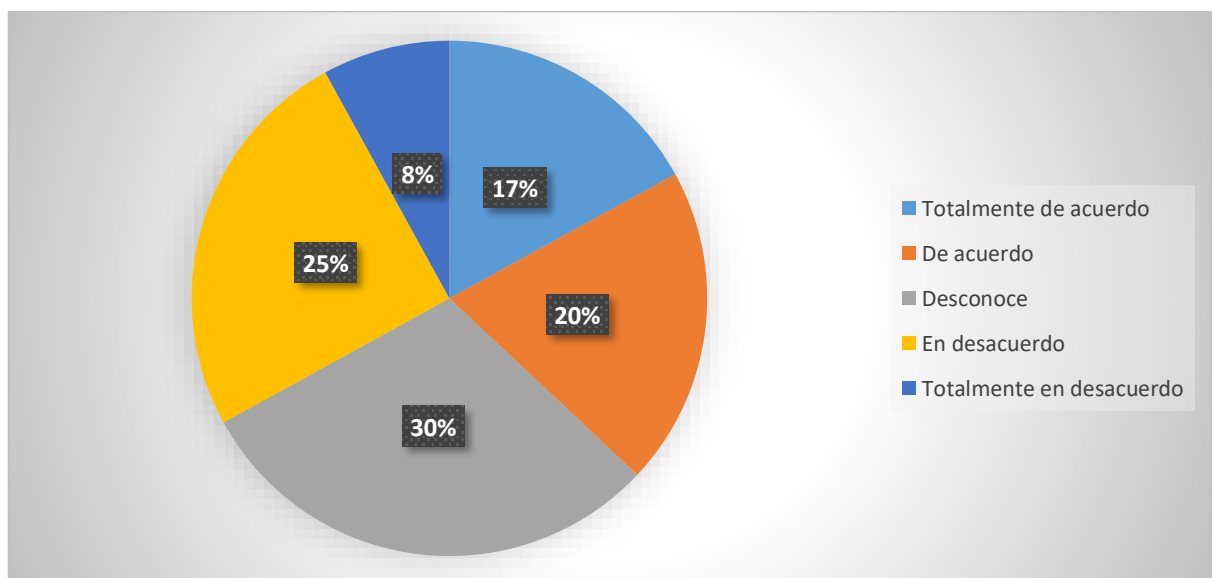
4.1.2 Encuesta dirigida a los colaboradores la empresa Radio Unika 93.5 FM

En este apartado se presentan los datos recopilados mediante la encuesta para conocer cómo los diferentes componentes del control interno influyeron en la eficiencia operativa de los procesos administrativos en Radio Unika 93.5 FM durante el 2023 (ver el anexo 6). También se exponen los análisis derivados del procesamiento de la información obtenida.

1. ¿Considera que existe conocimiento de procedimientos de control interno que le permita llevar una Gestión Administrativa adecuada en la empresa Radio Unika 93.5 FM?

Figura 1

Porcentaje de conocimientos sobre procedimientos de control interno de Radio Unika.



Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

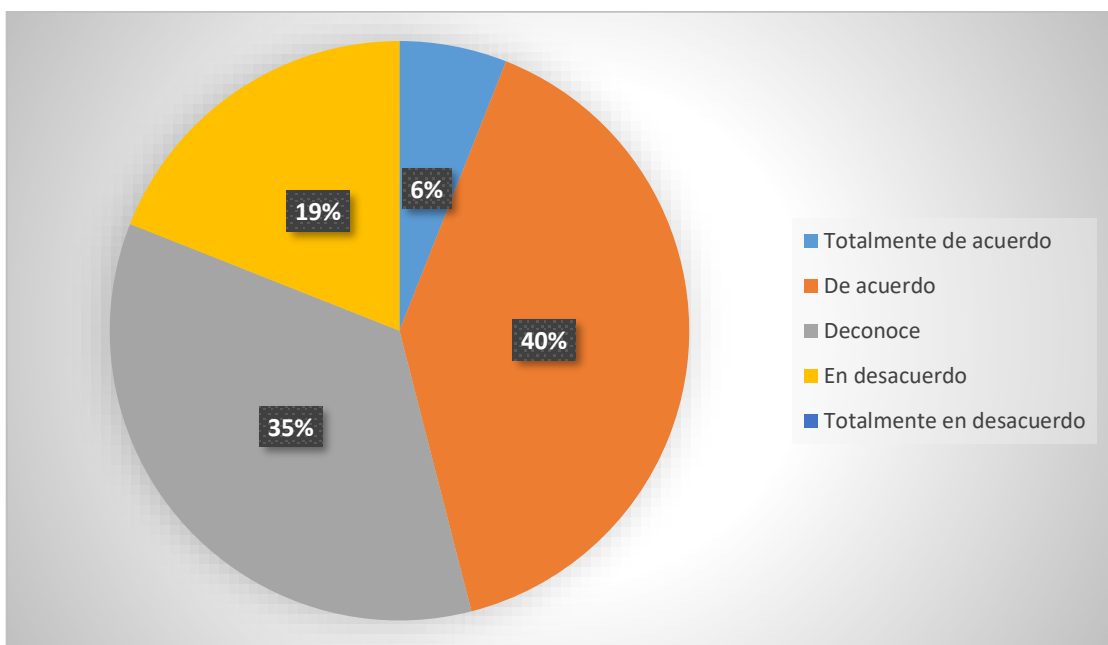
Análisis e interpretación. Según los resultados de la Figura 1 sobre conocimientos y procedimientos, el 25% de los encuestados expresó su desacuerdo respecto a la existencia de un conocimiento adecuado de los procedimientos de control interno, mientras que el 8% estuvo completamente en desacuerdo. El 30% indicó desconocer el tema, el 20% estuvo de acuerdo, y el 17% restante estuvo totalmente de

acuerdo. Es importante resaltar que la mayoría de los empleados no parecen tener un conocimiento claro sobre los procedimientos mencionados.

2. ¿Cree usted que existe una estructura organizativa claramente definida en la empresa Radio Unika 93.5 FM?

Figura 2

Porcentajes de percepciones sobre la adecuada estructura organizativa de la empresa.



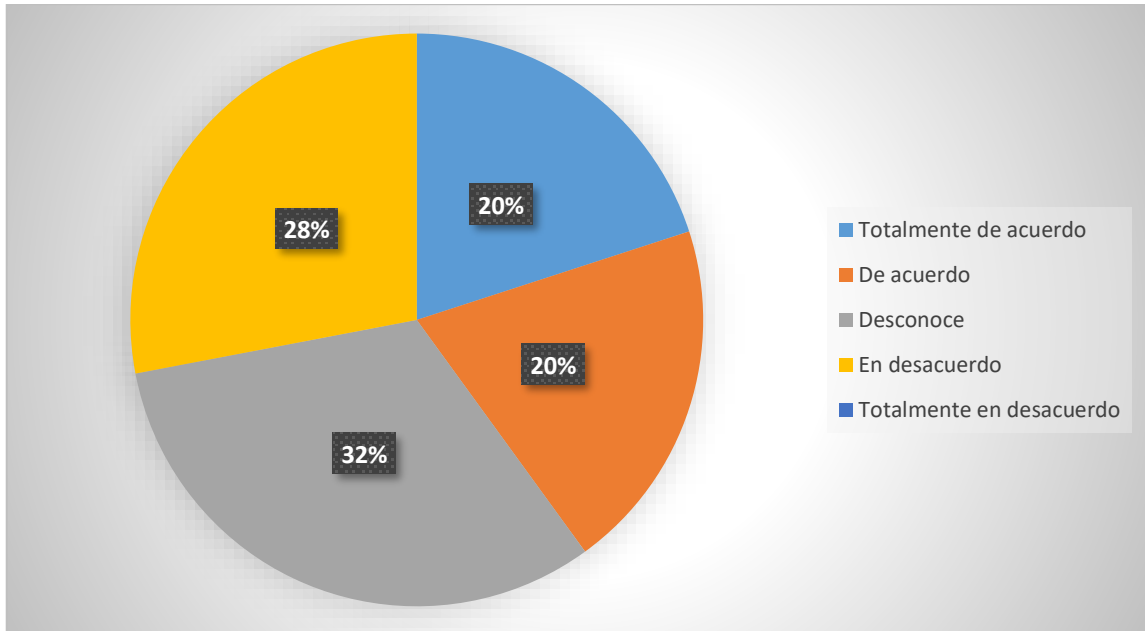
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Análisis e interpretación. En relación con la Figura 2, el 19% de los encuestados expresó su desacuerdo con que la empresa cuente con una adecuada estructura adecuada, mientras que el 35% siguiente indicó desconocer el tema. Por otro lado, el 40% estuvo de acuerdo, y el 6% restante estuvo completamente en desacuerdo. Estos resultados sugieren la necesidad de revisar y evaluar la estructura organizativa actual para determinar si esta es efectiva y eficiente en el cumplimiento de los objetivos y las necesidades de la entidad.

3. ¿Cree que en Radio Unika 93.5 FM se comunican claramente los objetivos, metas, misión y visión de la empresa a los colaboradores?

Figura 3

Porcentajes de valoraciones sobre la comunicación de objetivos, metas, misión y visión empresarial de Radio Unika.



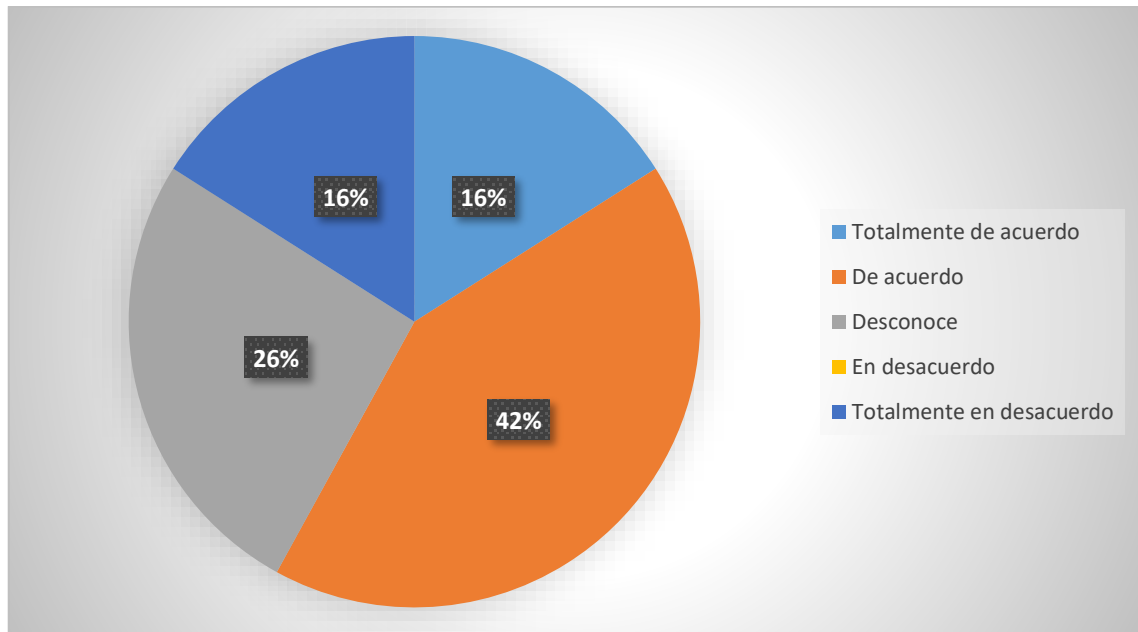
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Análisis e interpretación. En relación con el establecimiento de objetivos, metas, misión y visión empresarial, el 28% de los encuestados expresó su desacuerdo con que la empresa tenga estos aspectos claramente definidos. El 32% indicó desconocer sobre el tema, el 20% estuvo de acuerdo, y el 20% restante estuvo totalmente de acuerdo. Estos resultados sugieren que, para la mayoría de los empleados, este tema es considerado irrelevante e innecesario, mientras que un grupo más pequeño lo ve como una práctica esencial para el éxito de la empresa.

4. ¿En la empresa se han identificado y definido indicadores de gestión para medir el desempeño?

Figura 4

Porcentajes de respuestas sobre la identificación de indicadores de gestión de Radio Unika.



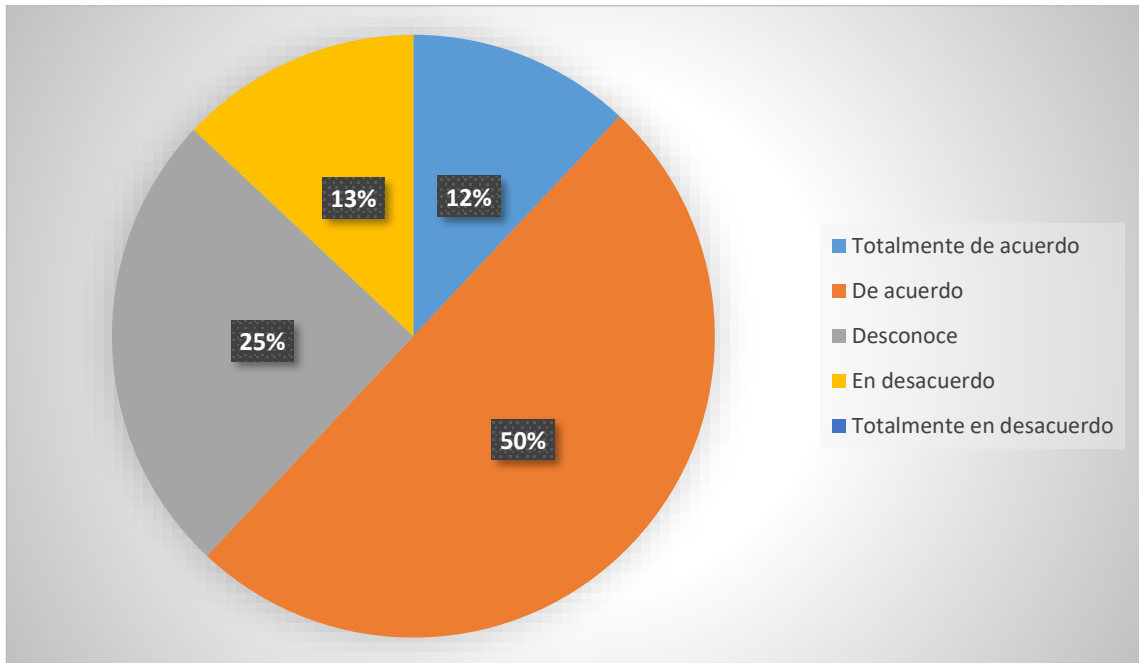
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Análisis e interpretación. De acuerdo a la Figura 4, el 42% de los colaboradores encuestados expresó estar de acuerdo con la identificación de indicadores de gestión, mientras que el 16% están totalmente de acuerdo. En contraste, el 26% indicó desconocer el tema, y el 16% se mostró totalmente en desacuerdo. Estos resultados subrayan la relevancia de contar con indicadores de gestión en la entidad, ya que una mayoría reconocen la utilidad y la importancia que aportan. Sin embargo, un porcentaje menor consideran que no brindan los beneficios necesarios. En general, los resultados resaltan la necesidad de revisar y discutir la efectividad y pertinencia de los indicadores de gestión dentro de la entidad.

5. Durante su tiempo en Radio Unika 93.5 FM, ¿Se han creado manuales o instrucciones que ayuden a realizar las actividades de manera eficiente?

Figura 5

Porcentajes de respuestas sobre el desarrollo de instructivos en Radio Unika.



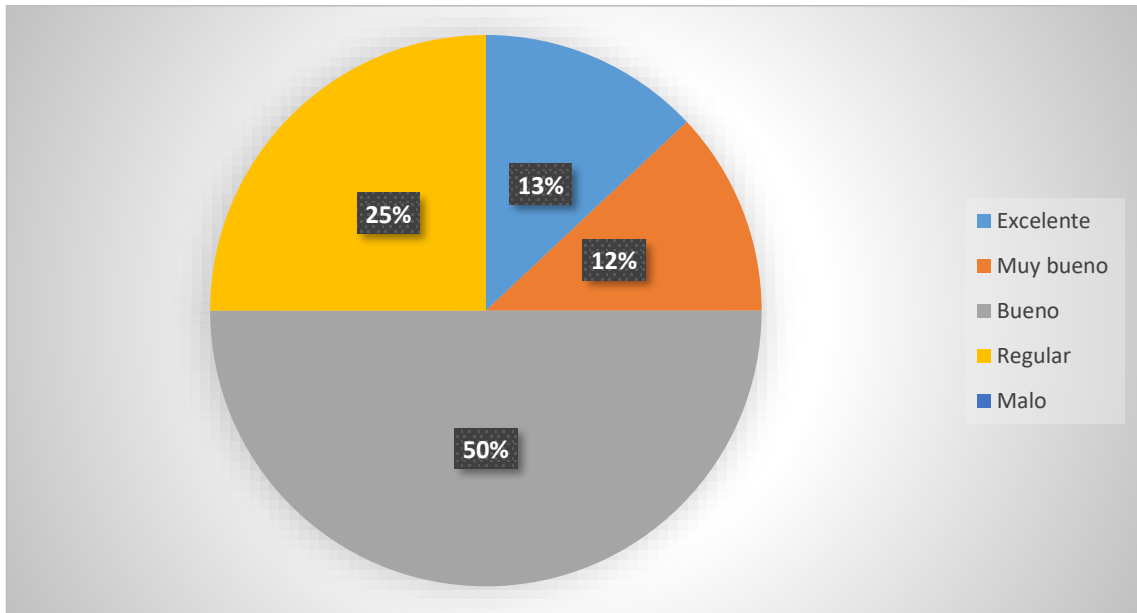
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Análisis e interpretación. De los encuestados, el 13% expresó su desacuerdo con el desarrollo de instructivos que faciliten la realización de actividades de manera eficiente, de los el 25% desconocen del tema, el 50% de estuvo de acuerdo, y el 12% estuvo totalmente de acuerdo. Sería conveniente investigar las razones detrás de las opiniones en desacuerdo, para determinar si existen problemas con la efectividad de los instructivos actuales o si hay falencias de comprensión sobre su propósito. Además, podría ser beneficioso comunicar los beneficios de crear instructivos y capacitar al personal que se muestre con desconocimiento o en desacuerdo.

6. ¿Cómo calificaría la relación laboral entre el personal administrativo y operativo de la empresa?

Figura 6

Porcentajes de respuestas sobre la relación laboral entre personal administrativo y operativo de Radio Unika.



Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

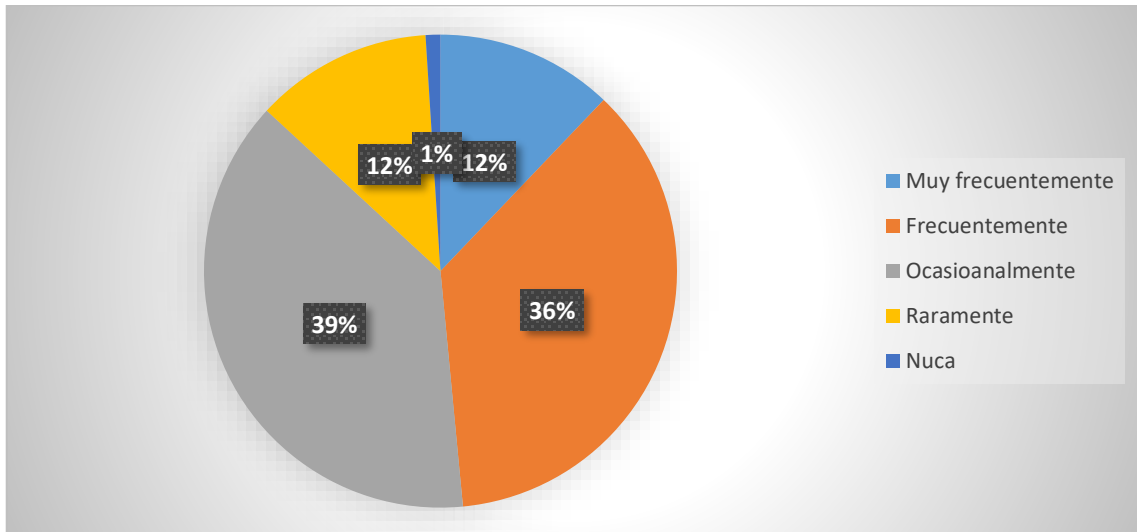
Análisis e interpretación. En cuanto a la relación laboral entre el personal administrativo y operativo, el 50% calificó la relación como buena, el 25% la consideró regular, el 12% la evaluó como muy buena, y el 13% indicó que es excelente. En general, los resultados muestran que la relación laboral en la organización es positiva, aunque hay un grupo significativo de colaboradores que considera que podría mejorar.

Sería recomendable investigar las razones detrás de las calificaciones regulares y explorar posibles áreas de mejora para fortalecer la relación laboral, promoviendo así un ambiente de trabajo más satisfactorio y productivo. Asimismo, sería importante reforzar y mantener las prácticas y políticas que han contribuido a la percepción positiva de la relación laboral por parte de la mayoría de los colaboradores.

7. ¿En algún momento se ha realizado una evaluación de desempeño relacionada con las competencias y las deficiencias identificadas en el trabajo?

Figura 7

Porcentajes de respuesta sobre la frecuencia de evaluación de desempeño en Radio Unika.



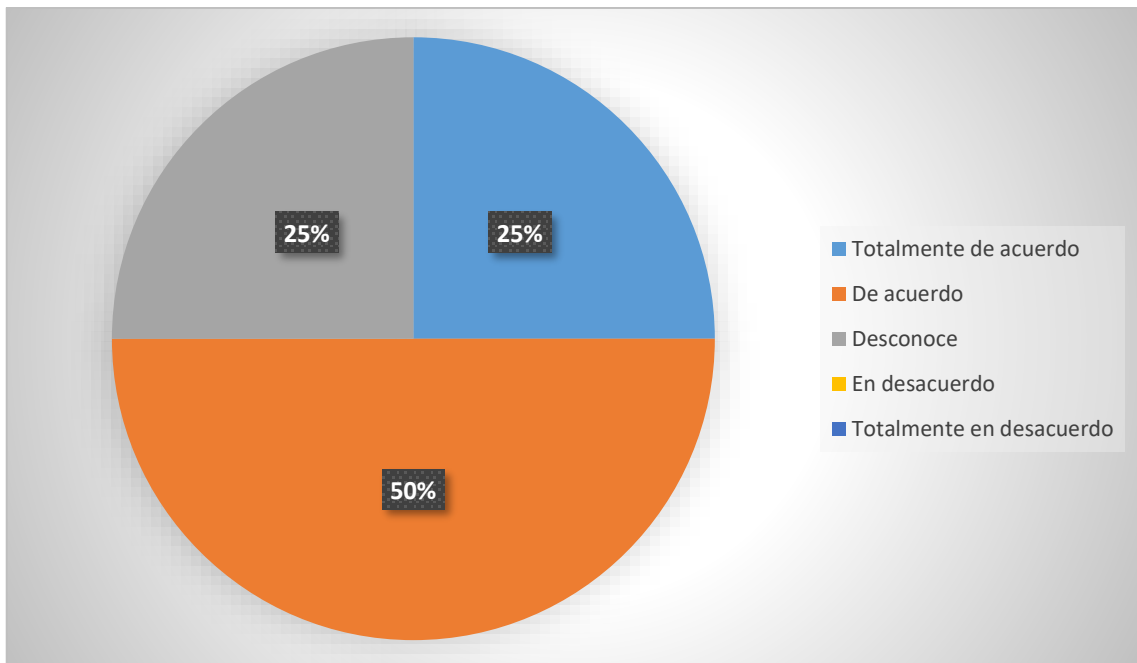
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Análisis e interpretación. En 39% de los encuestados indicó que la empresa realiza de manera ocasional evaluaciones de desempeño laboral en relación con las competencias y deficiencias identificadas, el 12% mencionó que estas se realizan raramente, el 1% indicó que nunca se lleva a cabo, el 36% opinó que, con frecuencia, y el 12% señaló que muy frecuentemente. Estos resultados sugieren que existe un área de mejora en cuanto a la frecuencia de las evaluaciones de desempeño laboral dentro de la organización. Es fundamental destacar que la evaluación de desempeño es una herramienta clave para medir y mejorar el rendimiento de los empleados.

8. ¿Para el desarrollo de sus funciones, tiene algún tipo de control o supervisión sobre las actividades que realiza?

Figura 8

Porcentaje de respuestas sobre el control de actividades en Radio Unika.



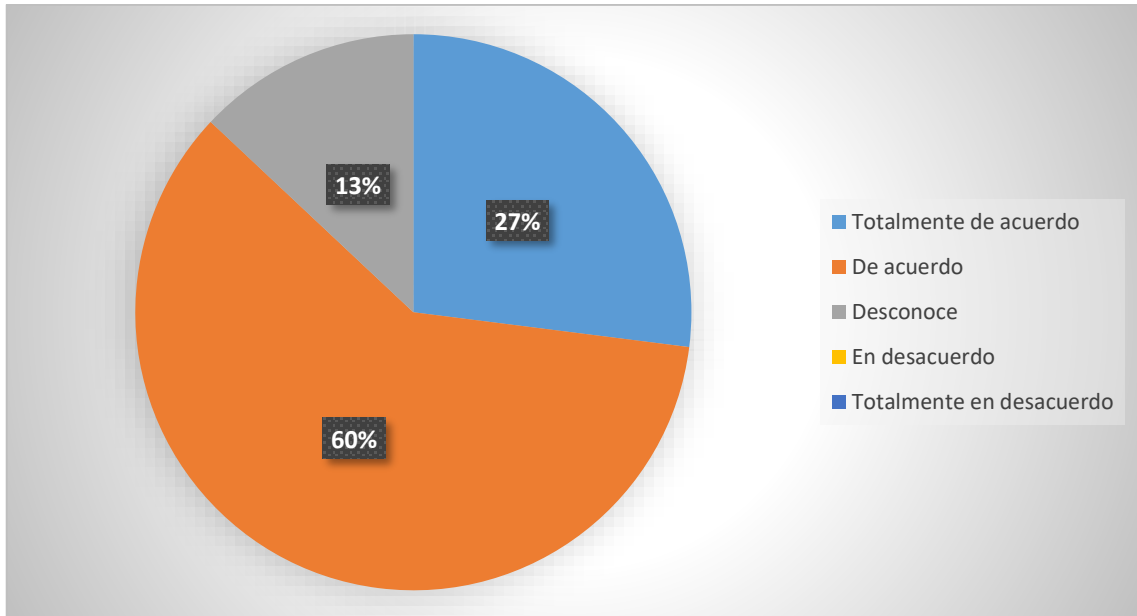
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Análisis e interpretación. En cuanto al desarrollo de sus funciones, el 50% de los encuestados expresó estar de acuerdo con que mantiene algún tipo de control sobre sus actividades, el 25% estuvo completamente de acuerdo, y el 25% mostró indiferencia. Estos resultados indican que, en general, la mayoría de los colaboradores valora y considera importante el control de actividades. Sin embargo, también reflejan que existe un porcentaje significativo de empleados que no tiene una postura favorable hacia este tipo de control.

9. Como colaborador de la empresa, ¿cree que ha cumplido con todas las metas establecidas por la organización?

Figura 9

Porcentaje de respuestas sobre el cumplimiento de metas en Radio Unika.



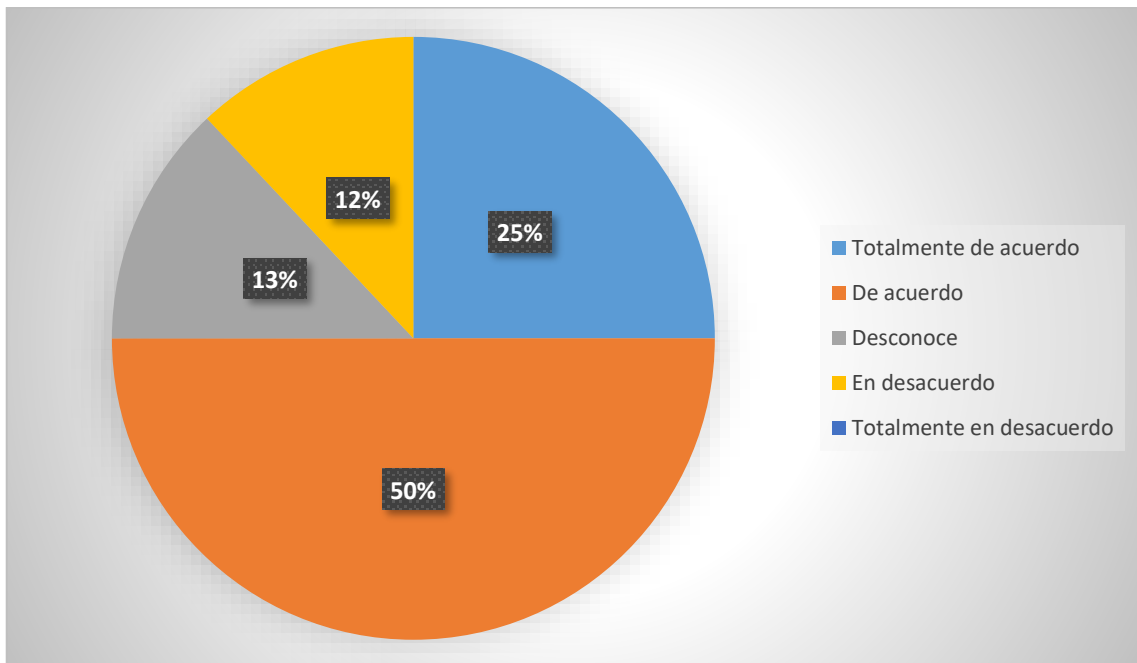
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Análisis e interpretación.- El 60% de los encuestados indicó estar de acuerdo con el cumplimiento de todas las metas establecidas por la empresa, mientras que el 27% estuvo completamente de acuerdo. Un 13% mostró indiferencia, y no se registraron colaboradores que estuvieran en desacuerdo o completamente en desacuerdo con el cumplimiento de las metas. Estos resultados sugieren un respaldo mayoritario hacia el cumplimiento de metas dentro de la organización. No obstante, sería beneficioso considerar mejoras o ajustes en la forma en que se establecen y ejecutan las metas para optimizar aún más este proceso.

10. ¿Cuenta con el material necesario para realizar sus funciones de manera efectiva?

Figura 10

Porcentaje de respuestas sobre existencia de material para el cumplimiento de actividades en Radio Unika.



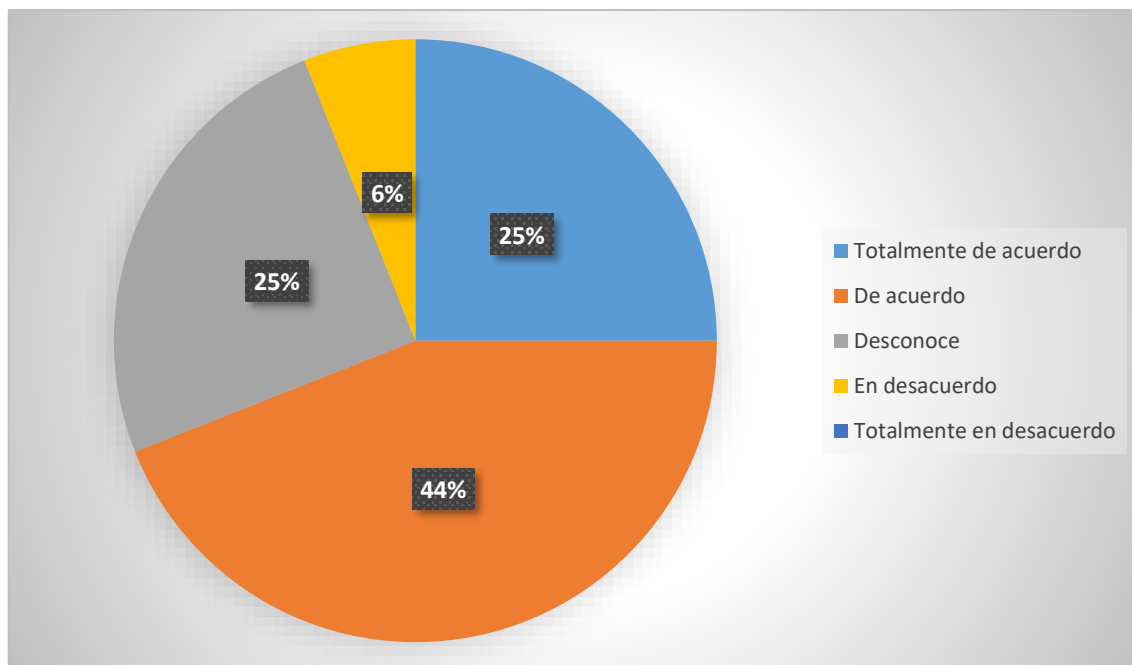
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Análisis e interpretación.- En cuanto al ejercicio de sus funciones, el 50% de los encuestados estuvo de acuerdo en que cuentan con el material necesario para realizar sus actividades, el 12% expreso estar en desacuerdo, el 25% estuvo completamente de acuerdo, y el 13% menciono desconocer sobre el tema. Estos resultados sugieren que la mayoría de los colaboradores valoran y reconocen la importancia de disponer de material adecuado para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva. No obstante, también podrían existir oportunidades para mejorar la disponibilidad y calidad del material en la organización.

11. ¿A su criterio la empresa posee un nivel de competencia, lo cual le permitirá desarrollarse y mantenerse en el mercado?

Figura 11

Porcentajes de respuestas sobre el nivel de competencia de Radio Unika en el mercado.



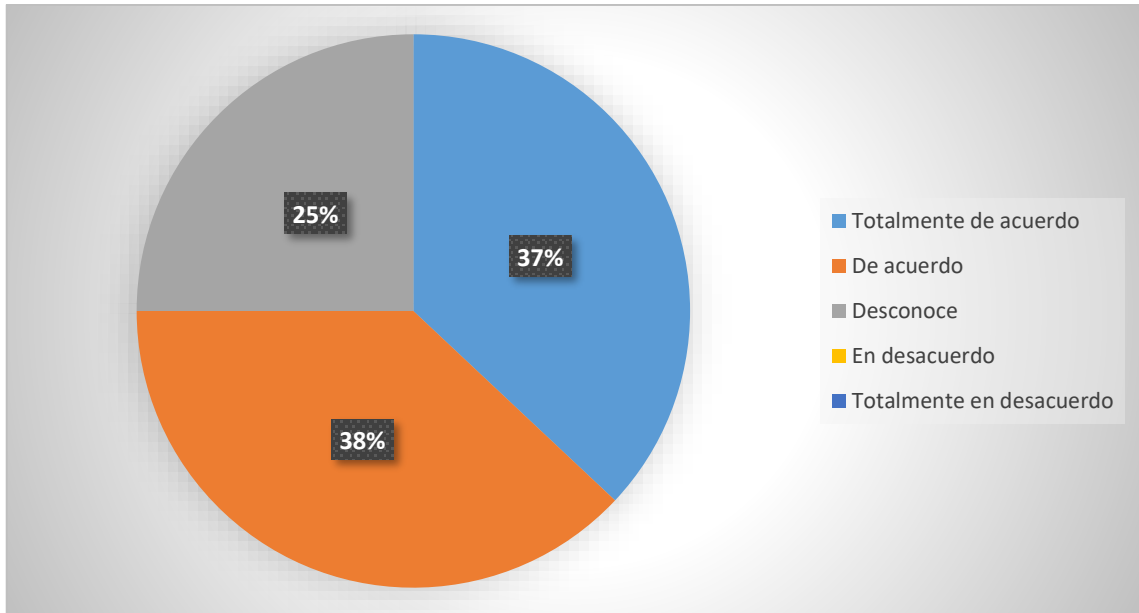
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Análisis e interpretación.- El 25% de los encuestados coincidió completamente en que la empresa cuenta con un nivel de competencia que le permitirá crecer y mantenerse en el mercado, mientras que el 44% estuvo de acuerdo. Un 6% expresó su desacuerdo y el 25% señaló desconocer el tema. En términos generales, la mayoría de los colaboradores tiene una percepción positiva y definida sobre la competitividad de la empresa en el mercado.

12. ¿La gerencia de la empresa identifica riesgos para el logro de sus objetivos y los analiza para determinar cómo deben ser administrados?

Figura 12

Porcentajes de respuestas sobre la identificación de riesgos en Radio Unika.



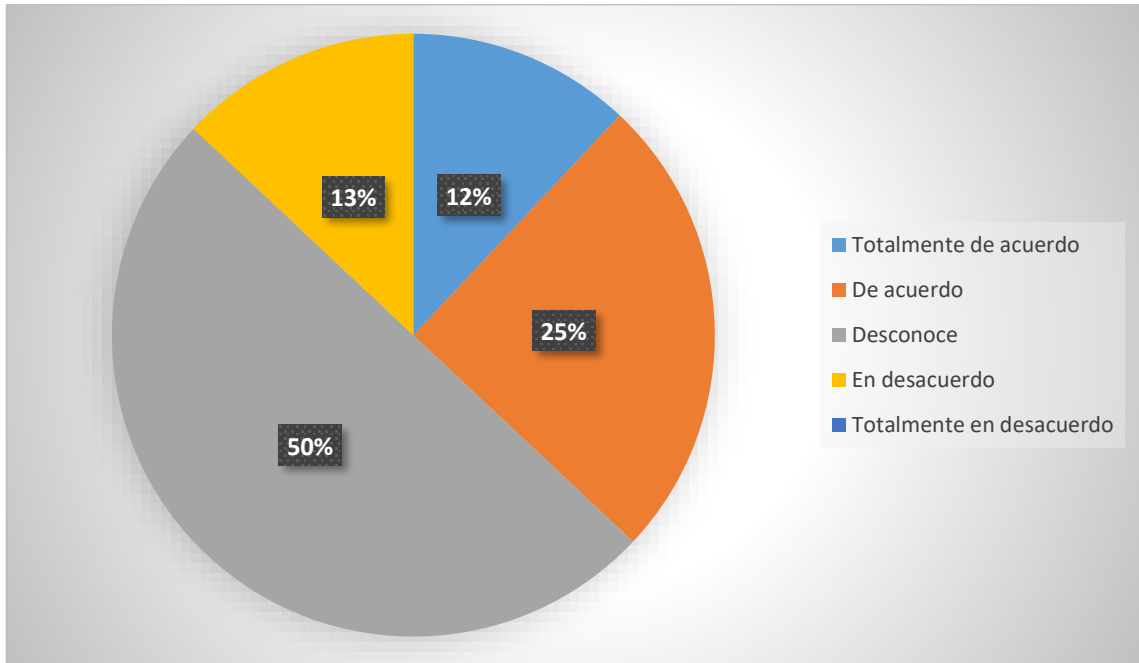
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Análisis e interpretación. El 25% de los colaboradores manifestó desconocer si la gerencia de la empresa identifica y analiza los riesgos para el logro de los objetivos, mientras que el 38% expresó estar de acuerdo con que la gerencia realiza esta labor. Además, un 37% indicó estar completamente de acuerdo con la gestión de riesgos por parte de la gerencia. Esto sugiere que, en general, la mayoría de los empleados percibe que la gerencia está comprometida con la identificación y gestión de riesgos, aunque hay un porcentaje considerable de colaboradores que no tiene claridad sobre este proceso. Podría ser útil reforzar la comunicación interna sobre cómo se gestionan los riesgos para asegurar que todos los colaboradores estén bien informados.

13. ¿Regularmente en la empresa Radio Unika 93.5 FM, se desarrollan procesos de capacitación?

Figura 13

Porcentajes de respuestas sobre los procesos de capacitación en Radio Unika.



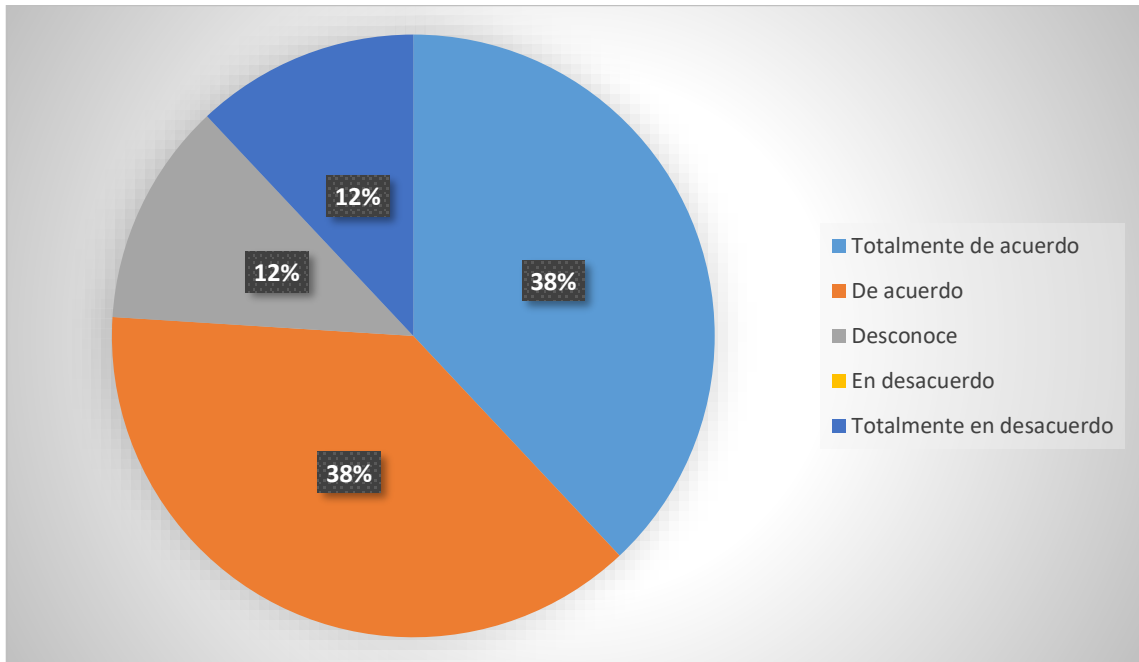
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Análisis e interpretación. En relación con los procesos de capacitación dentro de la empresa, el 13% de los colaboradores expresó su desacuerdo, el 50% mostró desconocimiento del tema, el 12% estuvo completamente de acuerdo, y el 25% restante estuvo de acuerdo. Estos resultados sugieren que la percepción sobre los procesos de capacitación es variada. La mayoría de los empleados no tiene una postura clara al respecto, ya que la mitad de los encuestados se muestra indiferente. Sin embargo, una porción significativa de colaboradores tanto está de acuerdo como completamente de acuerdo, lo que indica que algunos valoran positivamente las oportunidades de capacitación.

14. ¿Está de acuerdo en que se implemente un programa de capacitación, con el fin evaluar los riesgos que no permiten ser eficientes en la empresa Radio Unika 93.5 FM?

Figura 14

Porcentaje de respuestas sobre la implementación de un programa de capacitación en Radio Unika.



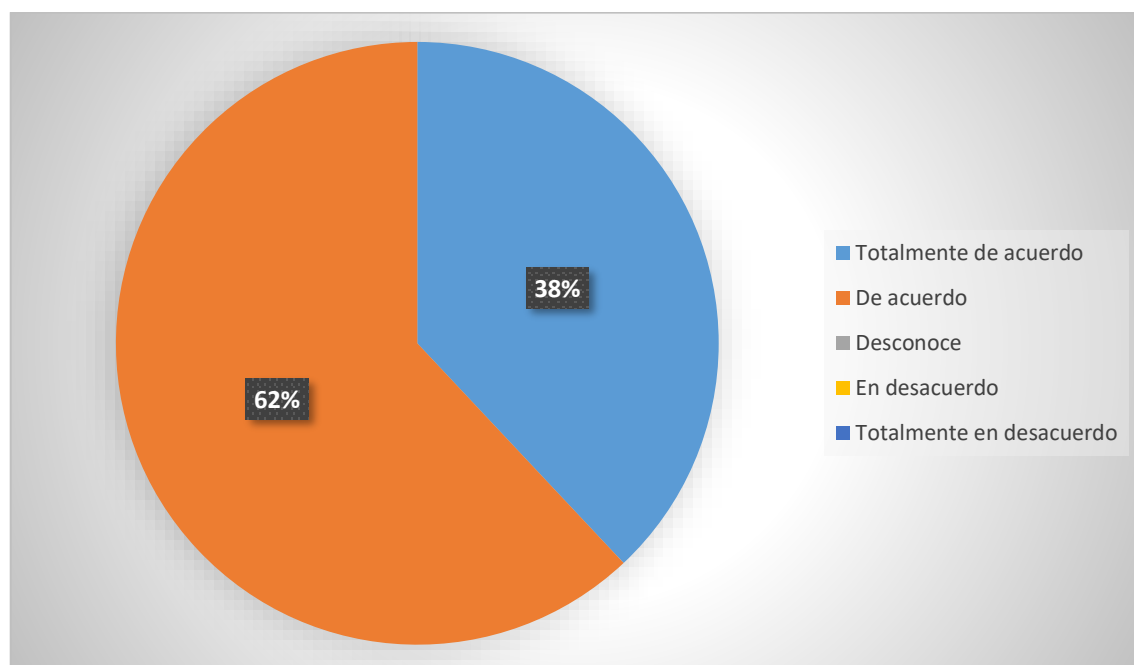
Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Análisis e interpretación. De acuerdo a la Figura 14, el 38% de los encuestados estuvo completamente de acuerdo con la necesidad de implementar un programa de capacitación, mientras que otro 38% estuvo de acuerdo. El 12% manifestó desconocer sobre el tema, y el 12% restante estuvo totalmente en desacuerdo. Este último grupo podría reflejar una falta de claridad o información sobre los beneficios que un programa de capacitación podría ofrecerles. En general, los resultados muestran un amplio apoyo hacia la implementación de un programa de capacitación. Ningún encuestado manifestó estar en desacuerdo. Por eso ese porcentaje no se representa en el gráfico.

15. ¿Considera usted que la aplicación de otro modelo de control interno mejorará la Gestión Administrativa Financiera para la toma de decisiones?

Figura 15

Porcentajes de respuestas sobre la aplicación de un nuevo modelo de control interno en Radio Unika.



Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa.

Análisis e interpretación.- En la Figura 15 muestra que, el 38% de los colaboradores encuestados expresó estar completamente de acuerdo en que la implementación de un nuevo modelo de control interno mejoraría la gestión administrativa y financiera para la toma de decisiones, mientras que el 62% estuvo de acuerdo. Estos resultados indican un amplio respaldo de la adopción de un nuevo modelo de control interno, sugiriendo que podría ser una estrategia efectiva para asegurar la transparencia y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

4.1.3 Análisis de los resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre cómo los distintos componentes del control interno influyen en la eficiencia operativa de los procesos administrativos en Radio Unika 93.5 FM durante el año 2023, se concluyó que más del 50% de los colaboradores directivos de la empresa no tienen conocimiento de los procedimientos de control interno necesarios para gestionar adecuadamente la administración de la empresa, esto podría explicarse por el hecho de que el 54% de los colaboradores no dispone de una estructura organizativa claramente definida, lo que podría generar problemas en los procesos administrativos.

Además, el 60% de los encuestados considera que la empresa no tiene claramente establecidos los objetivos, metas, misión y visión empresarial. Sin embargo, el 53% indicó que sí se han identificado indicadores de gestión y que es necesario desarrollar instructivos que faciliten la realización eficiente de las actividades. En cuanto a la relación laboral, más del 60% de los colaboradores la considera buena, aunque uno de los principales obstáculos para un desempeño eficiente es la falta de control o evaluación en relación con las deficiencias ocasionales detectadas en la empresa.

A pesar de que el personal muestra compromiso con el cumplimiento de sus funciones, los resultados muestran que el 76% de los encuestados considera necesario implementar programas de capacitación, así como aplicar un modelo de control interno para mejorar la gestión administrativa y financiera, con el fin de optimizar la toma de decisiones en beneficio de la empresa.

4.1.4 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación confirman la relevancia de implementar políticas claras y sistemáticas como parte esencial del control interno en la gestión administrativa de Radio Unika 93.5 FM. En esta línea, se evidenció que, si bien existen esfuerzos para consolidar un sistema de control interno, aún se requiere fortalecer los mecanismos que garanticen ajustes constantes y un monitoreo eficaz.

Este hallazgo se corresponde con lo planteado por Aragón (2024), quien identifica que el control administrativo debe incluir planes organizacionales, procesos normativos y protocolos que permitan ajustar y evaluar las operaciones con base en resultados. La falta de estos elementos dificulta alcanzar niveles adecuados de eficiencia y cumplimiento.

Asimismo, las observaciones recogidas coinciden con la postura de Acosta (2021), quien señala que el control interno debe actuar como una estructura que ofrece seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En el caso específico de Radio Unika 93.5 FM, los intentos por fortalecer esta estructura aún se encuentran en una etapa de planificación, lo que limita la capacidad de anticiparse a riesgos o corregir desviaciones con oportunidad.

De igual manera, lo planteado por Montaña (2013), sobre las actividades clásicas del control (examen, comprobación, verificación y ajuste) permite interpretar que, en esta empresa, no se han formalizado procedimientos regulares para revisar la ejecución de políticas administrativas, lo que representa una debilidad en el componente de actividades de control señalado por Lybrand (2007). La ausencia de esta formalización repercute en la capacidad del sistema interno para detectar errores o aplicar medidas correctivas a tiempo.

También es pertinente destacar lo expuesto por Granda (2011), quien subraya que el control no debe ser meramente correctivo, sino esencialmente preventivo. En este sentido, los hallazgos de la investigación muestran que, en Radio Unika, los procesos de control aún son predominantemente reactivos, aplicados cuando los errores ya han ocurrido. Esta situación contrasta con lo ideal: sistemas diseñados para anticipar, prevenir y mitigar riesgos antes de que estos se materialicen.

A la luz de los componentes del control interno descritos por León (2021), y Acosta (2021), se puede concluir que Radio Unika 93.5 FM ha comenzado a trabajar en el desarrollo del entorno de control y la evaluación de riesgos, pero aún necesita fortalecer las actividades de control, la información y la supervisión constante, para consolidar un sistema eficiente y adaptativo.

En comparación con experiencias como las reportadas por Aragón (2024) o Albarracín (2021), en las cuales el control interno opera como un mecanismo que no solo vigila, sino que también contribuye activamente a la eficiencia operativa y a la toma de decisiones, en Radio Unika el sistema todavía no ha alcanzado ese nivel de integración y dinamismo. Esto sugiere la necesidad de implementar un plan estratégico que contemple el rediseño de la estructura organizativa, la capacitación del personal y la institucionalización de procesos de revisión periódica, como lo recomienda el modelo de control interno COSO (Lybrand, 2007).

En síntesis, se ratifica que la relación entre políticas claras y ajustes constantes en los controles internos es fundamental para una gestión administrativa eficiente. Sin embargo, la empresa Radio Unika 93.5 FM aún se encuentra en una etapa incipiente de aplicación práctica de estas políticas, lo que implica una oportunidad de mejora

estructural y estratégica que, de ser abordada, puede incidir positivamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.2 NIVELES DE RIESGOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA RADIO UNIKA 93.5 FM DEL CANTÓN QUEVEDO DURANTE 2023

En esta sección se presenta la evaluación del Control Interno, en correspondencia con el objetivo específico 2. Se incluye el desarrollo de un cuestionario diseñado para evaluar los niveles de riesgo de los procesos administrativos de la empresa (ver el Anexo 7), además se aplica a todos los procesos y actividades, y los resultados obtenidos servirán para identificar las áreas de mejora necesarias para mitigar dichos riesgos.

Ponderación

Para llevar a cabo la medición de los niveles de riesgo y confianza en la evaluación del Control Interno aplicable a la Empresa Radio Unika 93.5 FM, se utilizó la siguiente escala (ver tabla 3):

Tabla 3

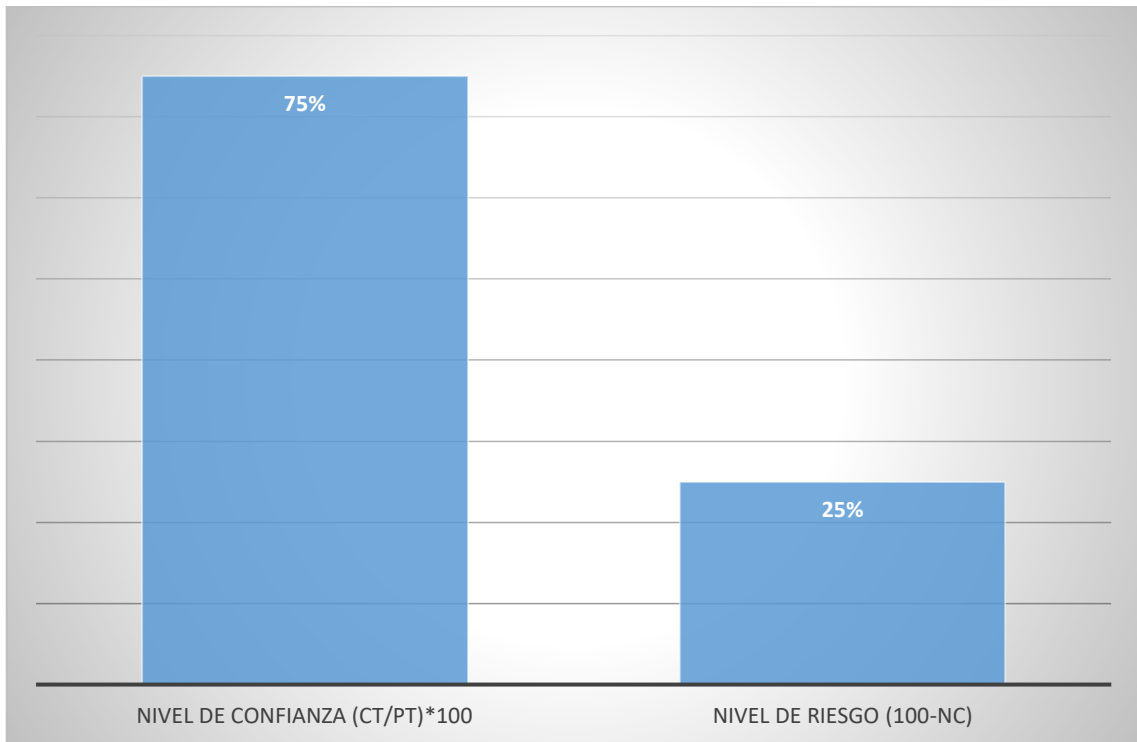
Escala para medir nivel de confianza y riesgo en la evaluación del Control Interno de Radio Unika

Nivel de confianza %		
Alto	Medio	Bajo
15-50	51-75	76-95
76-95	49-25	15-50
Bajo	Medio	Alto
Nivel de riesgo %		

4.2.1 Ambiente de control

Figura 16

Nivel de confianza y riesgo del ambiente de control en Radio Unika.



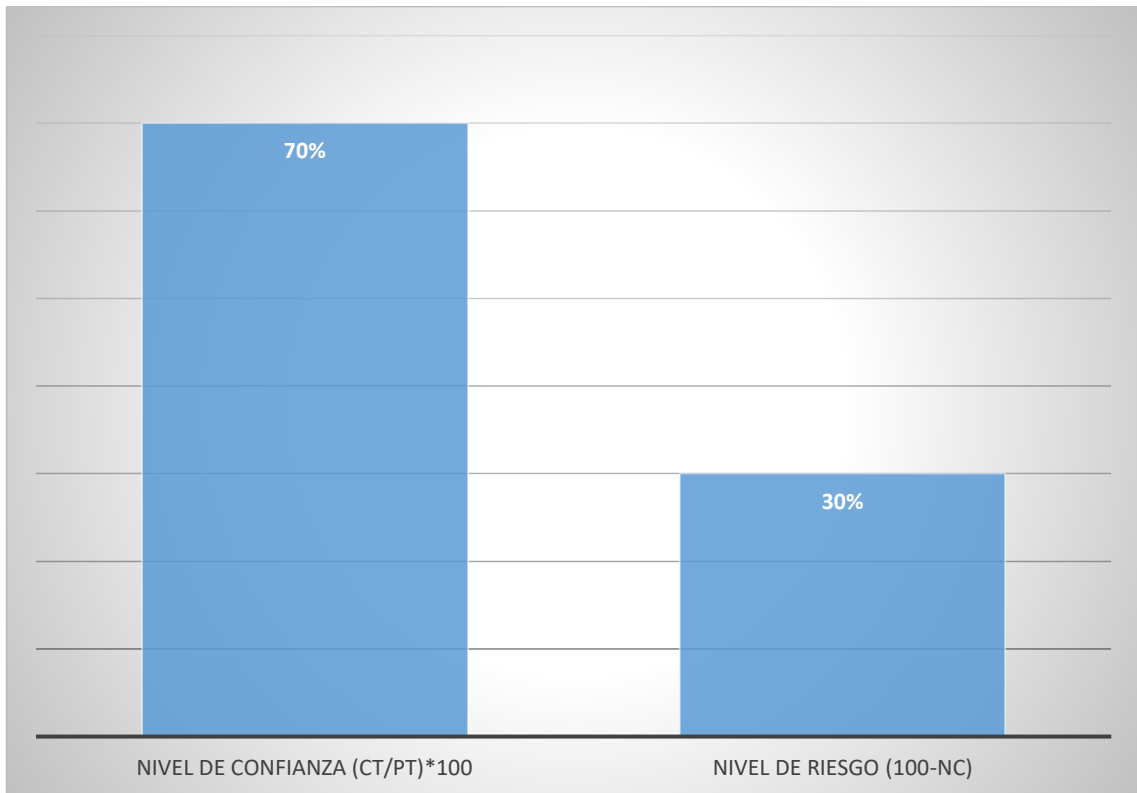
Nota: *Cuestionario de C.I. realizado a los trabajadores de la empresa.*

Análisis: Al evaluar el componente de Ambiente de Control dentro del control interno, se observa que el nivel de confianza es medio, con un puntaje del 75%, mientras que el 25% refleja un nivel de riesgo, lo que sugiere que aún existen áreas de mejora para optimizar el ambiente de control y minimizar los riesgos que podrían afectar la eficiencia y la integridad de los procesos de la empresa. Es crucial tomar medidas para fortalecer este entorno y reducir los riesgos identificados, lo cual podría incluir la implementación de políticas y procedimientos claros, fomentar una cultura ética y establecer controles internos apropiados.

4.2.2 Evaluación de riesgo

Figura 17

Nivel de confianza y riesgo de evaluación del riesgo en Radio Unika.



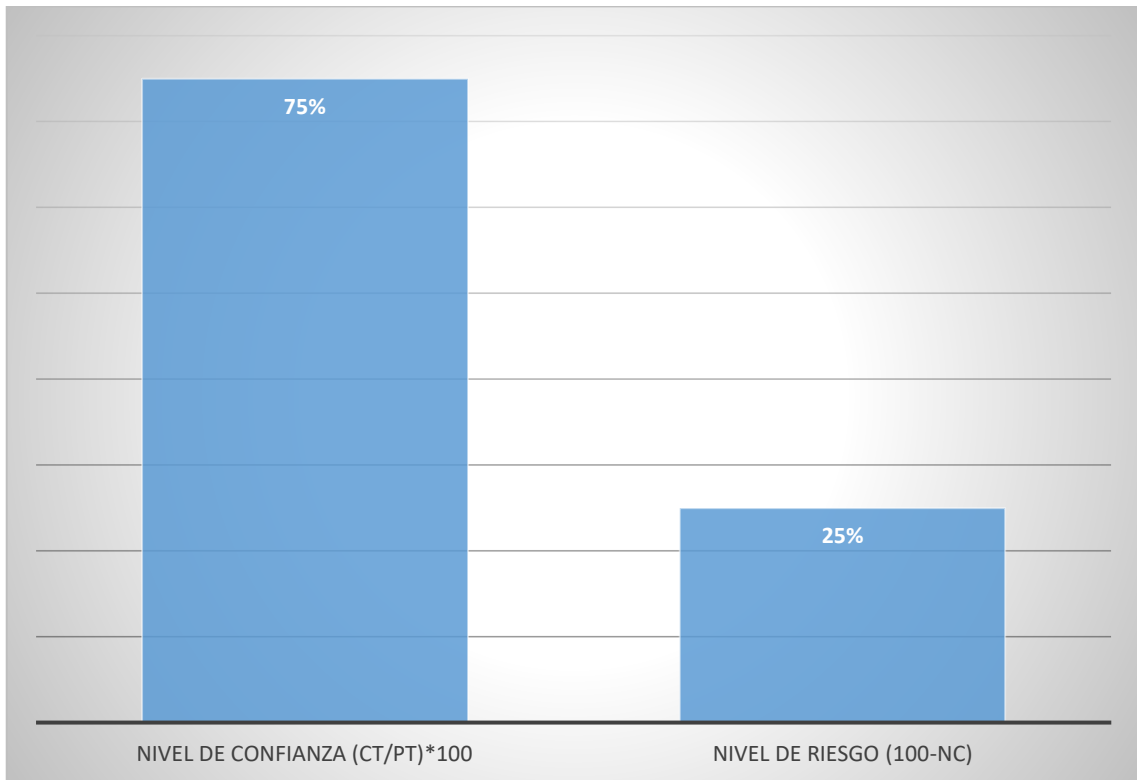
Nota: Cuestionario de C.I. realizado a los trabajadores de la empresa.

Análisis: En el gráfico de evaluación de riesgos se observa un nivel de riesgo del 30%, lo que sugiere una probabilidad moderada de que ocurran eventos o situaciones que puedan generar impactos negativos. Es fundamental tomar medidas para mitigar estos riesgos y tomar decisiones bien fundamentadas con el fin de reducir las posibles consecuencias adversas. Aunque el nivel de riesgo sea moderado, esto no implica que la organización está en peligro inmediato. No obstante, es esencial implementar acciones a tiempo para salvaguardar tanto los activos como la reputación de la empresa.

4.2.3 Actividades de control

Figura 18

Nivel de confianza en actividades de control en Radio Unika.



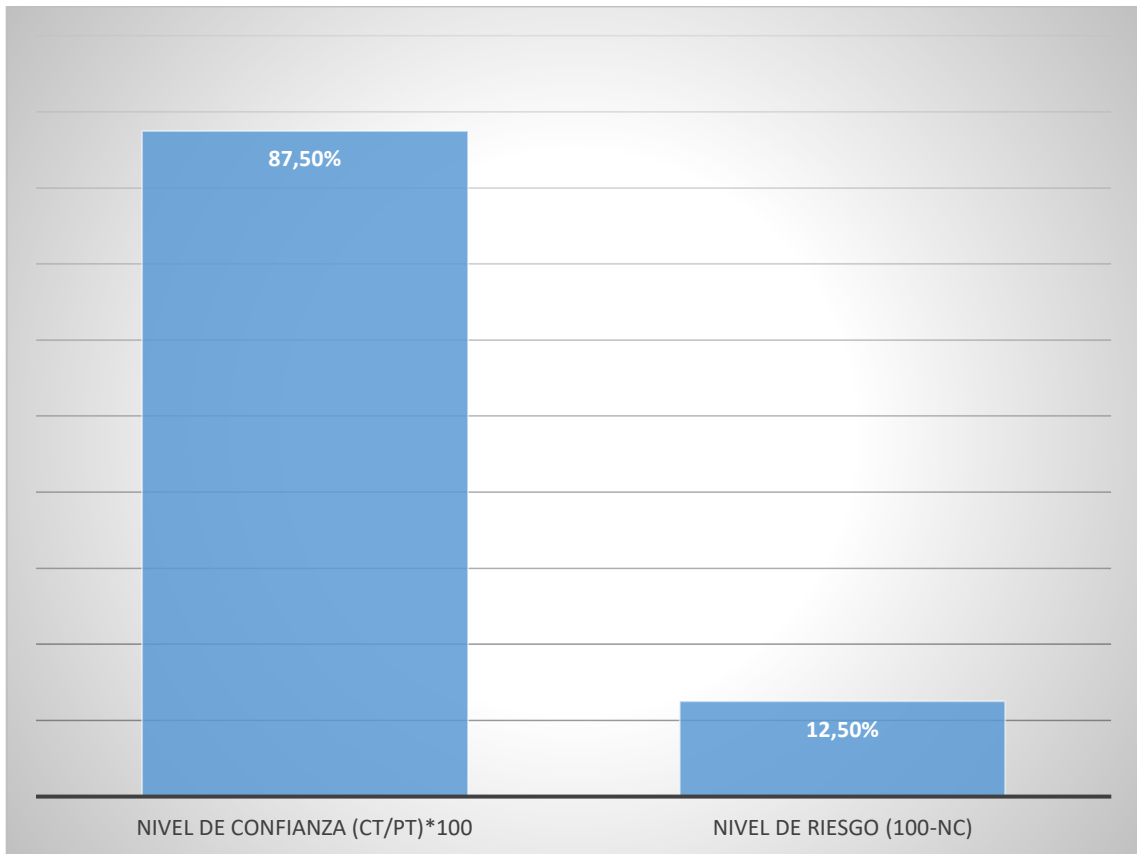
Nota: *Cuestionario de C.I. realizado a los trabajadores de la empresa.*

Análisis: La figura refleja un diagnóstico medio, alcanzando una cobertura parcial pero no sobresaliente de los factores clave para la gestión de riesgos operativos. Es crucial continuar implementando y reforzando las actividades de control con el fin de reducir aún más los riesgos y asegurar una gestión eficiente de los procesos y operaciones de la empresa.

4.2.4 Información y comunicación

Figura 19

Nivel de confianza y riesgo de información y comunicación.



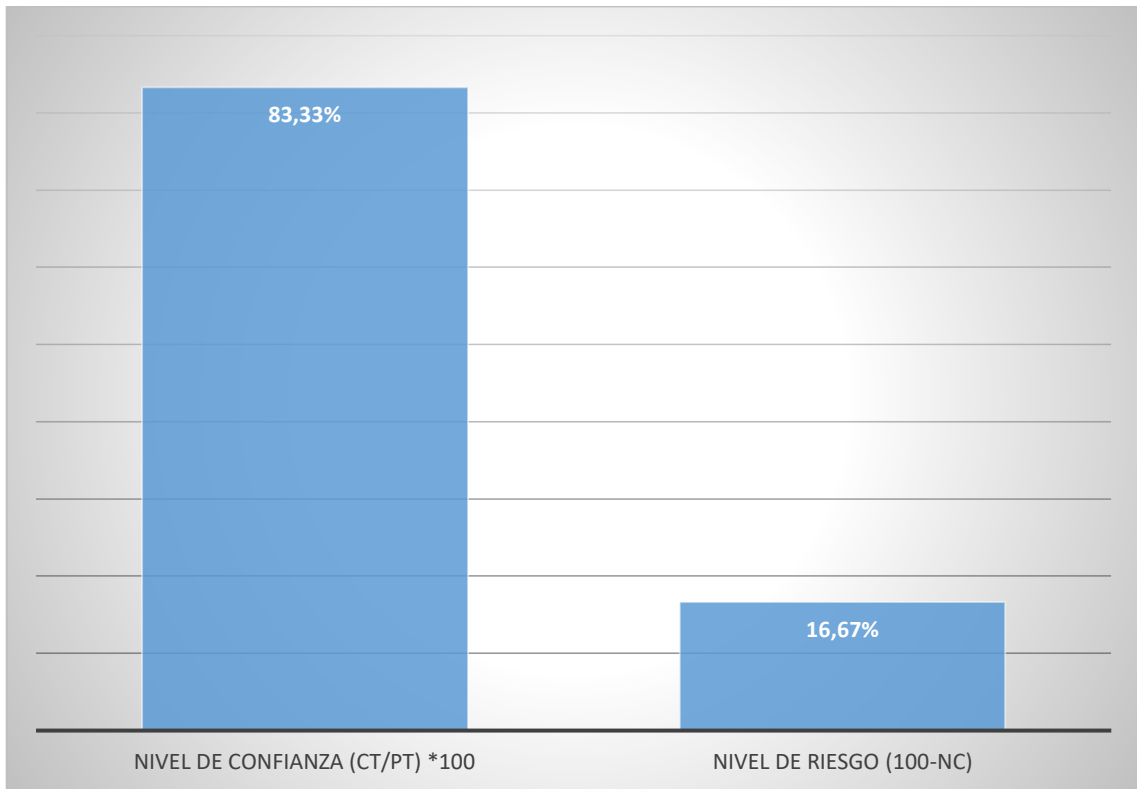
Nota: *Cuestionario de C.I. realizado a los trabajadores de la empresa.*

Análisis: La calificación total de 7 puntos sobre una ponderación máxima de 8 en el cuestionario aplicado sugiere que se han identificado la mayoría de los controles internos necesarios. Sin embargo, una revisión detallada del cuestionario y sus resultados podría señalar áreas de mejora en el diseño y la ejecución de los controles existentes. Además, es esencial llevar a cabo revisiones periódicas y un monitoreo continuo de los controles implementados en esta área.

4.2.5 Supervisión y monitoreo

Figura 20

Nivel de confianza y riesgo de supervisión y monitoreo en Radio Unika.



Nota: Cuestionario de C.I. realizado a los trabajadores de la empresa.

Análisis: Este análisis indica que, con una calificación de 5 sobre 6 puntos en la evaluación de Supervisión y Monitoreo, se obtiene un 83,33% de nivel de confianza en la efectividad y calidad de los controles internos. Esto sugiere que la mayoría de los procesos de supervisión están funcionando correctamente. Sin embargo, para mejorar aún más, se recomienda fortalecer los procesos de reporte, así como capacitar y concientizar al personal sobre la importancia de realizar una supervisión constante de los controles internos.

En la tabla 4 se muestra un resumen del nivel de confianza y nivel de riesgo evaluados en la empresa Radio Unika 93.5 FM.

Tabla 4

Evaluación de los componentes de control interno de Radio Unika

Componentes	Nivel de riesgo	Nivel de confianza
Ambiente de control	75%	25%
Evaluación de riesgo	70%	30%
Actividades de control	75%	25%
Información y comunicación	87.50%	12.50%
Supervisión y monitoreo	83.33%	16.67%

Calificación del riesgo

Calificación Total: CT (Respuestas Positivas)

Ponderación Total: PT

Nivel de Confianza: $NC = CT/PT * 100$

Nivel de Riesgo Inherente: $RI = 100\% - NC\%$

Calificación Total: 30

Ponderación Total: 40

Nivel de Confianza: 78,16%

Nivel de Riesgo Inherente: 21,83%

La tabla 5 presenta la matriz de medición de los niveles de confianza y de riesgo total.

Tabla 5

Matriz de medición de los niveles de confianza y de riesgo total

Confianza	Bajo	Moderado	Alto
	15-50%	51-75%	76-95%
	85-50%	49-25%	24-5%
Riesgos	Alto	Medio	Bajo

Análisis: Este análisis muestra que, tras evaluar el sistema de control interno de la empresa Radio Unika 93.5 FM con los 5 componentes de COSO I, la empresa tiene un nivel de confianza del 78,16% y un riesgo de 21, 83%. Esto indica que la empresa tiene una confianza bastante alta en su sistema de control interno, aunque el riesgo asociado disminuye. Sin embargo, el 21,83% de riesgo aún debe ser gestionado para mejorar aún más el control interno y reducir cualquier posible amenaza a la empresa.

4.2.6 Matriz de hallazgos de la gestión administrativa

A continuación, se detallan ocho hallazgos obtenidos en esta investigación acerca de la gestión administrativa en Radio Unika, además se profundiza en las condiciones, los criterios, las causas, los efectos, las conclusiones y las recomendaciones relativas a cada uno. Seguidamente, en la tabla 6 se resume la matriz de hallazgos expuesta aquí.

4.2.6.1 Hallazgo 1: Ausencia de actualización periódica de políticas y procedimientos

- Condición: Las políticas y procedimientos de la empresa no se actualizan de forma regular.

- Criterio: Código Orgánico de planificación y finanzas Art. 9.- Planificación del desarrollo.- Está dirigido al cumplimiento de los derechos constitucionales, al régimen de desarrollo del buen vivir, y asegura la organización y la planificación.
- Causa: La ausencia de un proceso organizado para revisar y actualizar las políticas y procedimientos contribuye la falta de actualizaciones periódicas.
- Efecto: Desactualización de las directrices actuales, lo que podría generar incumplimientos y riesgos.
- Conclusión: La ausencia de actualizaciones periódicas en políticas y procedimientos genera un entorno adecuado para provocar errores, confusiones y posibles violaciones legales.
- Recomendación: Se sugiere implementar un sistema organizado para la revisión y actualización regular de políticas y procedimientos, asignando responsabilidades específicas. Esto contribuirá a mantener las prácticas organizativas actualizadas y a reducir los riesgos potenciales.

4.2.6.2 Hallazgo 2: Las responsabilidades de cada área o departamento no están claramente establecidas

- Condición: La empresa no dispone de un manual o documento formal que defina las responsabilidades específicas de cada departamento que la conforma.
- Criterio: La norma de control interno N° 410-04 sobre Estructura Organizativa establece que la estructura de una entidad, sin importar su naturaleza, debe ser diseñada según su orientación estratégica, programas, proyectos y procesos, todos alineados a su misión y objetivos.

- Causa: La falta de claridad en la delimitación de responsabilidades entre las áreas se debe a que la dirección no ha establecido como requisito formal la creación y actualización de un manual de funciones.
- Efecto: Esto impacta de manera negativa la eficiencia operativa, las relaciones laborales, la capacidad de servicio y, en general, el logro de las metas institucionales.
- Conclusión: La falta de definición de responsabilidades para cada área infringe las normas de control interno, que requieren la alineación formal de dicha estructura.
- Recomendación: Se sugiere elaborar un manual para definir la estructura organizativa, que establezca roles y competencias, revisar y formular los procesos internos.

4.2.6.3 Hallazgo 3: La empresa no posee un proceso formal para identificar los procedimientos administrativos

- Condición: La empresa no dispone de un proceso formal para identificar los procesos administrativos.
- Criterio: El artículo 340 de la Constitución de la República del Ecuador establece el sistema nacional de inclusión y equidad social, que abarca los sectores de educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, comunicación y una documentación clara y detallada de los procesos existentes.
- Causa: La ausencia de una macroestructura para identificar los procesos administrativos pueden ser atribuida a la falta de reconocimiento de la importancia de contar con procedimientos claros para realizar este proceso.
- Efecto: La falta de comprensión y documentación adecuada de los procesos administrativos resulta en una gestión ineficiente, impidiendo la optimización y mejora continua.

- **Conclusión:** La carencia de un proceso formal para identificar los procesos administrativos genera una brecha en la comprensión organizacional, lo que impacta negativamente en la capacidad de adaptación a los cambios en el entorno empresarial.
- **Recomendación:** Se sugiere crear un procedimiento formal para identificar y documentar los procesos administrativos clave, así como implementar herramientas adecuadas que fomente la mejora continua de dichos procesos.

4.2.6.4 Hallazgo 4: La empresa carece de un proceso para identificar los riesgos internos y externos que puedan impactar los procesos administrativos

- **Condición:** La empresa no dispone de un proceso organizado para identificar los riesgos internos y externos que podrían afectar los procesos administrativos.
- **Criterio:** Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado 300-01 sobre Identificación de Riesgos.- “Establecen que este es un proceso interactivo, generalmente vinculado a la estrategia y planificación; en este proceso, se debe elaborar un mapa de riesgos que incluya factores internos y externos, así como la especificación de los puntos clave de la institución, sus interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y específicos, y las amenazas que podrían enfrentarse”.
- **Causa:** La ausencia de un marco formal puede ser causada por la falta de conciencia sobre la importancia de la gestión de riesgos y la carencia de recursos asignados para ello.
- **Efecto:** La ausencia de evaluación de riesgos también puede resultar en una respuesta ineficaz frente a situaciones inesperadas.

- **Conclusión:** La falta de un proceso organizado para identificar los riesgos internos y externos pone a la empresa en riesgo de sufrir interrupciones no planificadas y pérdida de eficiencia.
- **Recomendación:** Se sugiere crear un marco de gestión de riesgos que contemple la identificación proactiva de riesgos internos y externos, su evaluación, y la implementación de medidas preventivas y de contingencia.

4.2.6.5 Hallazgo 5: La empresa no cuenta con un proceso para identificar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos de los procesos administrativos

- **Condición:** La empresa carece de un proceso formal para identificar los riesgos que podrían impactar el cumplimiento de los objetivos de los procesos administrativos.
- **Criterio:** Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado 300-02 sobre el Plan de Mitigación de Riesgos: “Establecen que se deben desarrollar una estrategia de gestión que contemple su proceso e implementación. Se definirán objetivos, identificando los conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgo, detallando indicadores de riesgos y estableciendo directrices para el monitoreo y las comunicaciones necesarias”.
- **Causa:** La falta de conciencia sobre la relevancia de la gestión de riesgos en relación con los objetivos empresariales.
- **Efecto:** Imposibilidad de cumplir con las metas establecidas, ineficiencias y posible pérdida de oportunidades.
- **Conclusión:** La ausencia de un proceso formal para identificar los riesgos específicos relacionados con los objetivos de los procesos podría afectar negativamente el rendimiento y el logro de las metas.

- Recomendación: Se sugiere implementar un sistema organizado de gestión de riesgos, enfocado en la identificación y evaluación de riesgos que puedan impactar los objetivos de los procesos administrativos, asegurando así la alineación continua con los objetivos empresariales.

4.2.6.6 Hallazgo 6: No se lleva a cabo una revisión periódica de los procedimientos administrativos para detectar oportunidades de mejora

- Condición: No se realiza una revisión regular de los procedimientos administrativos para identificar oportunidades de mejora.
- Criterio: El artículo 13. Objeto y modalidades del derecho de petición ante autoridades: “Establece que toda persona tiene el derecho de presentar peticiones respetuosas a las autoridades, conforme a los términos establecidos en este Código, por motivos de interés general o particular, y recibir una pronta resolución, lo cual facilita la adaptación del proceso a los cambios en las necesidades organizativas”.
- Causa: La falta de una revisión regular de los procedimientos administrativos puede resultar en la continuidad de prácticas desactualizadas.
- Efecto: Se observa la ausencia de una práctica constante para revisar y optimizar los procedimientos administrativos.
- Conclusión: La falta de revisiones periódicas puede dar lugar a procesos desactualizados, ineficiencias y una capacidad reducida de la organización para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.
- Recomendación: Se sugiere implementar un programa organizado de revisión de procedimientos administrativos, lo que facilitará la identificación de áreas de mejora, fomentará la eficiencia y garantizará la alineación con los objetivos.

4.2.6.7 Hallazgo 7: La falta de familiaridad con los indicadores de eficiencia y eficacia entre el personal de la empresa

- Condición: El personal administrativo no está familiarizado con los indicadores de eficiencia y eficacia para aplicarlos en la empresa.
- Criterio: El Artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador: “Establece que la administración es un servicio a la colectividad, regido por los principios de eficiencia, calidad, jerarquía, descentralización, coordinación, participación, transparencia y evaluación continua”.
- Causa: No se cuenta con indicadores claros de eficiencia y eficacia.
- Efecto: La falta de indicadores claros de eficiencia y eficacia dificulta la capacidad de la empresa para evaluar su rendimiento de forma objetiva y tomar decisiones fundamentadas.
- Conclusión: La ausencia de indicadores de desempeño complica la identificación de oportunidades de mejora, la toma de decisiones basadas en datos y la evaluación del impacto real de las actividades en relación con los objetivos estratégicos.
- Recomendación: Se sugiere establecer un conjunto de indicadores clave de rendimiento que midan tanto la eficiencia como la eficacia en las operaciones.

4.2.6.8 Hallazgo 8: No se evalúa la eficiencia de los procesos en función de los resultados e indicadores clave

- Condición: La empresa no analiza la eficiencia en los procesos basándose en resultados ni en indicadores clave.
- Criterio: El Ministerio de las relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, El Art. 77 de la planificación de la evaluación, que establece la planificación y administración de un sistema periódico de evaluación

del desempeño, con el objetivo de estimular con el rendimiento de las servidoras y los servidores.

- Causa: Escasa conciencia sobre la importancia de utilizar datos cuantificables para evaluar la eficiencia y la ausencia de procesos definidos para implementar un sistema de indicadores clave.
- Efecto: Poca visibilidad del rendimiento real de los procesos, lo que impide tomar decisiones informadas y dificulta la adaptación al entorno empresarial.
- Conclusión: La ausencia de análisis basado en resultados e indicadores clave puede restringir la capacidad de optimizar procesos y adaptarse de manera efectiva a los cambios en el entorno empresarial.
- Recomendación: Se sugiere establecer un sistema organizado de análisis de eficiencia que emplee resultados cuantificables, lo que permitirá una evaluación más exacta del rendimiento y facilitará la mejora de la eficiencia en los procesos.

La matriz de hallazgos de la gestión administrativa se sintetiza en la tabla 6.

Tabla 6

Matriz de hallazgos de la gestión administrativa

Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
<i>Hallazgo 1: Ausencia de actualización periódica de políticas y procedimientos</i>					
Políticas y procedimientos de la empresa no se actualizan de forma regular	Código Orgánico de planificación y finanzas Art. 9.- Planificación del desarrollo	Ausencia de proceso organizado para revisar y actualizar las políticas y procedimientos	Posibles incumplimientos y riesgos	Se genera entorno propicio para errores, confusiones y posibles violaciones legales	Implementar un sistema organizado para la revisión y actualización regular de políticas y procedimientos, asignando responsabilidades específicas
<i>Hallazgo 2: Las responsabilidades de cada área o departamento no están claramente establecidas</i>					
No se dispone de manual o documento formal que defina	La norma de control interno N° 410-04	Poca claridad en la delimitación de	Se afectan la eficiencia operativa, las	Se infringen las normas de control interno	Elaborar un manual para definir la estructura

las responsabilidades específicas de cada departamento	sobre Estructura Organizativa	responsabilidades entre las áreas	relaciones laborales, la capacidad de servicio	organizativa, que defina roles y competencias. Revisar y formular los procesos internos.
--	-------------------------------	-----------------------------------	--	---

Hallazgo 3: La empresa no posee un proceso formal para identificar los procedimientos administrativos

No se desarrolla un proceso formal para identificar los procesos administrativos	El artículo 340 de la Constitución de la República del Ecuador establece el sistema nacional de inclusión y equidad social, con una documentación clara y detallada de los procesos existentes.	Escaso reconocimiento de la importancia de contar con procedimientos claros para realizar este proceso	Gestión ineficiente, que obstaculiza optimización y mejora continua	Se genera una brecha en la comprensión organizacional, lo que impacta negativamente en la capacidad de adaptación a los cambios empresariales	Crear un procedimiento formal para identificar y documentar los procesos administrativos clave, implementar herramientas que mejoren dichos procesos.
--	---	--	---	---	---

Hallazgo 4: La empresa carece de un proceso para identificar los riesgos internos y externos que puedan impactar los procesos administrativos

No existe un proceso organizado para identificar los riesgos internos y externos	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado 300-01 sobre Identificación de Riesgos	Falta de conciencia sobre la importancia de la gestión de riesgos y la carencia de recursos asignados para ello	Respuesta ineficaz frente a situaciones inesperadas.	La empresa está en riesgo de sufrir interrupciones no planificadas y pérdida de eficiencia	Crear un marco de gestión de riesgos (identificación proactiva, evaluación, e implementación de medidas preventivas y de contingencia)
--	---	---	--	--	--

Hallazgo 5: La empresa no cuenta con un proceso para identificar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos de los procesos administrativos.

Carencia de un proceso formal para identificar riesgos en el cumplimiento de los objetivos de los procesos administrativos.	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado 300-02 sobre el Plan de Mitigación de Riesgos	No se valora la relevancia de la gestión de riesgos en relación con los objetivos empresariales	Imposibilidad de cumplir con las metas establecidas, ineficiencias y posible pérdida de oportunidades	Posible afectación del rendimiento y el logro de las metas	Implementar un sistema organizado de gestión de riesgos
---	--	---	---	--	---

Hallazgo 6: No se realiza una revisión periódica de los procedimientos administrativos para detectar oportunidades de mejora.

No se ejecuta una revisión regular de procedimientos administrativos para identificar oportunidades de mejora	El artículo 13. Objeto y modalidades del derecho de petición ante autoridades	Continuidad de prácticas desactualizadas	Ausencia de una práctica constante para revisar y optimizar los procedimientos administrativos.	Procesos desactualizados, ineficiencias y capacidad reducida para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades	Implementar un programa organizado de revisión de procedimientos administrativos
---	---	--	---	---	--

Hallazgo 7: Poca familiarización del personal con los indicadores de eficiencia y eficacia.

El personal administrativo no está familiarizado con los indicadores de eficiencia y eficacia para aplicarlos en la empresa	Artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador	Ausencia de indicadores claros de eficiencia y eficacia para evaluar el rendimiento de forma objetiva y tomar decisiones fundamentadas	Imposibilidad de cumplir con las metas establecidas, ineficiencias y posible pérdida de oportunidades.	Se afectan el rendimiento y el logro de las metas	Establecer un conjunto de indicadores clave de rendimiento que midan eficiencia y eficacia en las operaciones.
---	---	--	--	---	--

Hallazgo 8: No se evalúa la eficiencia de los procesos en función de los resultados e indicadores clave

No se analiza la eficiencia en los procesos a partir de resultados ni de indicadores clave	Art. 77 de la planificación de la evaluación	No se utilizan datos cuantificables para evaluar la eficiencia Ausencia de procesos definidos para implementar un sistema de indicadores clave	Se desconoce el rendimiento real de los procesos, se afectan las decisiones informadas y la adaptación al entorno empresarial.	Se restringe la capacidad de optimizar procesos y de adaptarse	Establecer un sistema organizado de análisis de eficiencia que emplee resultados cuantificables
--	--	---	--	--	---

4.2.7 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos permiten establecer que, si bien existe un nivel de confianza administrativo del 78,16 %, lo cual sugiere una percepción favorable hacia la eficiencia y responsabilidad del equipo directivo, también se identificó un riesgo operativo residual del 21,83 %, que no debe subestimarse.

Esta dualidad entre confianza y riesgo remite directamente a los lineamientos propuestos por la norma ISO 31000 (2019), que establece que los niveles de riesgo deben ser valorados tanto de forma cualitativa como cuantitativa, en función de la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos y su impacto sobre el logro de objetivos institucionales. En el caso de Radio Unika, se detecta que esta evaluación aún no está institucionalizada como práctica permanente, lo cual podría limitar la capacidad preventiva de la organización frente a escenarios de crisis.

Asimismo, al contrastar con el marco de referencia del COSO (2013), que clasifica los riesgos en niveles “alto”, “medio” y “bajo”, de acuerdo con variables como frecuencia, impacto financiero, afectación en la calidad operativa y vulnerabilidad organizacional, se infiere que Radio Unika se encuentra en un nivel medio de riesgo. Este nivel, si bien no representa una amenaza crítica, sí revela debilidades estructurales que podrían escalar en ausencia de un sistema de control robusto y actualizado.

Los resultados de esta investigación, por tanto, coinciden parcialmente con lo planteado por COSO: aunque se ha desarrollado una cultura de confianza, la gestión de riesgos todavía no se articula de forma sistemática a los procesos de control administrativo, lo que expone a la organización a pérdidas operativas o decisiones desacertadas. Este hallazgo se alinea también con lo afirmado por Albarracín (2021) y León (2021), quienes advierten que la eficiencia en la toma de decisiones solo puede

alcanzarse si se cuenta con información confiable y sistemas de monitoreo permanente. En el caso de Radio Unika, aún no se cuenta con mecanismos de retroalimentación sólidos que permitan recalibrar las acciones administrativas de forma oportuna.

Por otra parte, como señala Jiménez (2024), la gestión operativa moderna requiere sistemas que permitan respuestas rápidas ante factores internos o externos que alteren el equilibrio organizacional. En Radio Unika, la presencia de un 21,83 % de riesgo señala que, si bien hay avances en la definición de procedimientos, faltan protocolos para reducir vulnerabilidades específicas, como la dependencia de decisiones individuales o la escasa automatización de procesos.

Además, la literatura revisada enfatiza el vínculo entre control interno y gestión del riesgo. Acosta (2021) y Llerena (2023), destacan que la fiabilidad de los estados financieros y la integridad de las operaciones dependen en buena medida de la capacidad de la organización para identificar y gestionar los riesgos de forma proactiva. En este aspecto, Radio Unika aún se enfrenta a desafíos importantes: el análisis de riesgo no se encuentra totalmente integrado a las políticas institucionales, y se percibe como un aspecto adicional más que como parte del núcleo del proceso administrativo.

En consecuencia, se concluye que, aunque el nivel de confianza observado entre los miembros de la organización es alto, el sistema de gestión de riesgos requiere ajustes significativos para reducir la incertidumbre operativa y evitar errores o fraudes que comprometan la estabilidad de la empresa. Para ello, se sugiere adoptar un enfoque estructurado de evaluación de riesgos, en línea con los modelos internacionales como ISO 31000 y COSO, adaptados a las particularidades y recursos de una empresa de comunicación local como Radio Unika 93.5 FM.

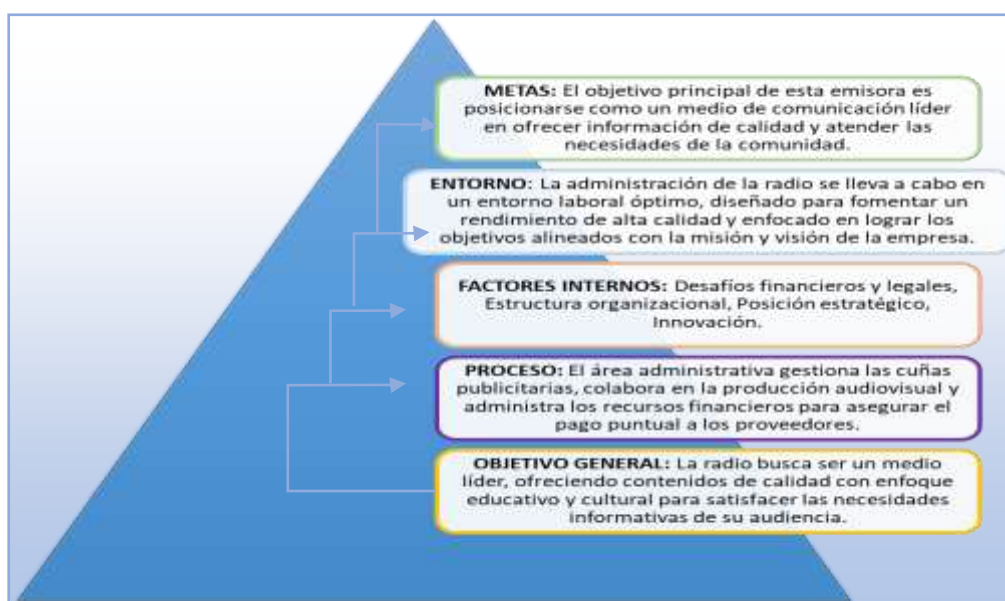
4.3 INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA RADIO UNIKA 93.5 FM DEL CANTÓN QUEVEDO DURANTE 2023

A continuación, se presentan los resultados referidos al objetivo específico 3. Se aplica el Balanced Scorecard para medir eficacia (rentabilidad sobre ventas, satisfacción de auspiciantes, capacitación) y eficiencia (ventas de publicidad, retención de clientes, ventas por redes sociales).

En tal sentido, se parte de la siguiente premisa: la radio es un medio de comunicación cuyo principal objetivo es posicionarse como líder en la entrega de información de alta calidad, al mismo tiempo que satisface las necesidades de la comunidad. Para lograr esta meta, la emisora se apoya en varios factores clave (ver la figura 21), como un ambiente laboral óptimo, recursos internos eficientes y procesos bien estructurados.

Figura 21

Visión integral de Radio Unika.



Análisis: El cumplimiento de la visión de la radio se basa en un enfoque integral que abarca todos los aspectos clave. Este enfoque permite a la emisora tomar decisiones más acertadas y eficientes para lograr su objetivo.

4.3.1 Balanced Scorecard Eficacia

El Balanced Scorecard (ver la figura 22), centrado en la eficacia, examina los objetivos y métricas de las cuatro perspectivas, con el fin de evaluar el desempeño de la empresa Radio Unika 93.5 FM.

Figura 22

Balanced Scorecard centrado en la eficacia de Radio Unika.



Análisis: El resultado del Balanced Scorecard muestra que la empresa va por buen camino para cumplir con sus objetivos estratégicos. No obstante, es crucial seguir monitoreando su desempeño para garantizar que continúe mejorando en todas las áreas.

4.3.2 Balanced Scorecard Eficiencia

El Balanced Scorecard, centrado en la eficiencia (ver figura 23), analiza los objetivos y métricas de las cuatro perspectivas para evaluar el desempeño de la radio.

Figura 23

Balance Scorecard centrado en la eficiencia de Radio Unika.



Análisis: Se concluye que Radio Unika 93.5 FM dispone de varias oportunidades para optimizar su eficiencia. Al implementar acciones para aprovechar estas oportunidades, la emisora podrá mejorar su desempeño global y fortalecer su competitividad en el mercado.

4.3.3 Indicadores de eficacia

Los indicadores de eficacia son instrumentos que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los objetivos de una empresa.

4.3.3.1 Indicador financiero: porcentaje de rentabilidad sobre las ventas durante el año 2023.

Objetivo: Aumentar el porcentaje de rentabilidad sobre las ventas (ver la tabla 7) durante el año 2023.

Tabla 7

Indicador favorable del porcentaje de rentabilidad sobre las ventas durante el año 2023

Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador (índice)	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de rentabilidad sobre las ventas periodo 2023	Eficacia	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100 =$ $\frac{46.161,12}{170.328,64} * 100 =$ 0.271012086 $* 100 = 27.1\%$	Número	Anual	>15% Favorable - <10% desfavorable	Estado de Resultados de la empresa	Favorable

Análisis: El indicador “Porcentaje de rentabilidad sobre las ventas del período 2023” muestra un alto nivel de rentabilidad, con un margen de beneficio del 27,1%, este resultado supera el estándar establecido del 15%, esto sugiere que la empresa está obteniendo un rendimiento favorable sobre sus ventas.

Comparación con el estándar: El valor del indicador cumple y supera el porcentaje establecido.

Factores que influyen en el indicador:

- Costos de Producción.- Eficiencia en la gestión de los costos de producción y operativos.
- Precios de Ventas.- Existe competencia de los precios de venta.
- Volumen de Ventas.- Desempeño de ventas logrado.
- Competencia.- Grado de competitividad en el mercado.

Análisis: Este indicador es evaluado a través de los porcentajes establecidos en las radiodifusoras, y es positivo, ya que permite medir la efectividad de la empresa en generar beneficios. Además, viendo que la empresa está obteniendo una buena rentabilidad sobre sus ventas, esto permite generar la utilidad necesaria y así fortalecer su posición financiera.

4.3.3.2 *Indicador perspectiva cliente: porcentaje del personal capacitado*

Objetivo: Verificar el porcentaje del personal capacitado (ver la tabla 8).

Tabla 8

Indicador favorable del personal capacitado

Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador (índice)	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje del cumplimiento de capacitaciones en 2023	Eficacia	$\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Programadas}} * 100 =$ $\frac{9}{10} * 100 = 90\%$	Porcentaje	Anual	90%	Lista de asistencia Planificación de capacitaciones	Favorable

Interpretación: Se logró realizar el 90% de las capacitaciones programadas para el año 2023. Dando como resultado un porcentaje favorable en términos de la eficacia del programa.

Comparación con el estándar: El valor del indicador cumple con el estándar establecido del 90%, el cual es considerado aceptable.

Factores que influyen en el indicador:

- Disponibilidad de recursos.- Presupuesto, tiempo y formadores.
- Planificación.- Ajuste del programa a las necesidades de los empleados y a los objetivos de la empresa.
- Motivación de los empleados.- Nivel de interés y dedicación hacia las capacitaciones.

Este indicador refleja el porcentaje de capacitaciones llevadas a cabo por la empresa en un período específico. Según los resultados obtenidos. El 80% de las capacitaciones programadas se completaron durante el año 2023.

4.3.3.3 *Indicador perspectiva aprendizaje: porcentaje de empleados identificados con las políticas de la empresa en el año 2023.*

Objetivo: Aumentar el porcentaje de empleados identificados con las políticas de la empresa (ver tabla 9).

Tabla 9

Indicador favorable del porcentaje de empleados identificados con la política de la empresa durante el año 2023

Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador (índice)	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje del cumplimiento de capacitaciones 2023	Eficacia	$\frac{\# \text{ de empleados conocen las polít. empresa}}{\text{Total de empleados}} * 100$ $\frac{8}{10} * 100 = 80\%$	Porcentaje	Anual	90%	Registro contable	Favorable

Interpretación: En 2023, el 80% de los empleados conocen y se identifican con la política de la empresa, lo que refleja un nivel positivo de alineación con la misma.

Comparación con el estándar: El valor del indicador cumple con el estándar establecido del 90%, lo cual es satisfactorio.

Factores que influyen en el indicador:

- Comunicación: Eficacia en la transmisión y entendimiento de la política.
- Participación: Participación de los empleados en la creación y evaluación de la política.
- Alineación: Coherencia entre la política de la empresa y los valores tanto de la organización como de los empleados.

Análisis: El indicador “porcentaje de empleados identificados con la política de la empresa” mide el porcentaje de empleados que conocen y respaldan las políticas de la organización. Según los resultados, el 80% de los empleados conocen y apoyan la política de la empresa.

4.3.3.4 Indicador perspectiva procesos: satisfacción del auspiciante

Objetivo: Verificar la satisfacción del auspiciante (ver la tabla 10).

Tabla 10

Indicador desfavorable de la satisfacción del auspiciante

Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador (índice)	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Satisfacción del auspiciante del año 2023.	Eficacia	$\frac{\text{Cliente con atención satisfactoria}}{\text{Total de Clientes}} * 100$ $\frac{87}{120} * 100 = 72.5\%$	Porcentaje	Anual	90% - 95%	Contratos publicitarios registrados en el área comercial de la radio	Desfavorable

Interpretación: La satisfacción de los patrocinadores en el año 2023, es baja, con solo un 72.5% de los clientes atendidos de manera satisfactoria. Este resultado no alcanza el estándar establecido, que oscila entre el 90% y el 95%.

Factores que influyen en el indicador:

- Cumplimiento de expectativas.- Grado de satisfacción con los servicios ofrecidos por la radio.
- Comunicación.- Eficacia en la interacción con los patrocinadores.
- Atención al cliente.- Nivel de calidad en el servicio y la atención proporcionada a los patrocinadores.
- Resultados de la campaña.- Efecto de la campaña publicitaria en el alcance de los objetivos del patrocinador.

Análisis: Según los contratos de publicidad registrados este año, solo el 72.5% de los patrocinadores quedo satisfecho después de pautar en la radio. Si no se implementan estrategias para mejorar la tasa de satisfacción de los auspiciantes actuales y potenciales, existe el riesgo de seguir perdiendo participación en el mercado publicitario radial de la zona.

4.3.4 Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia se pueden utilizar para evaluar el desempeño de la empresa.

4.3.4.1 Indicador perspectiva financiera: total de publicidad en el año 2023

Objetivo: Aumentar el total de publicidad en el año 2023 (ver la tabla 11).

Tabla 11

Indicador desfavorable del total de publicidad del año 2023

Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador (índice)	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Total, de publicidad en el año 2023	Eficiencia	$\frac{\# \text{ Ventas de publicidad vendidas}}{\# \text{ Ventas de publicidad planificadas}}$ $\frac{64}{90} = 0,71$	Porcentaje	6 meses	>1.2 aceptable - <1 desfavorable	Registro de ventas	Desfavorable

Interpretación: El indicador “Total de publicidad en el año 2023”, evidencia una eficiencia insuficiente en la gestión publicitaria. Solo se ha logrado vender el 0.71 de la publicidad prevista para ese año, lo que está por debajo del objeto establecido de 1.2.

Comparación con el estándar: El valor del indicador no alcanza el nivel estándar establecido.

Factores que influyen en el indicador:

- Situación económica: Factores del mercado y del sector publicitario.
- Estrategia de Ventas: Eficacia de la estrategia comercial para la captación de clientes.
- Competencia: Grado de competencia en el sector publicitario.
- Calidad del producto: Atractivo y nivel de competitividad de los espacios publicitarios disponibles.

Análisis: Durante el período 2023, la empresa planeó realizar un total de 90 ventas en los primeros seis meses del año. Sin embargo, según los reportes de ventas, solo se concretaron 64 publicidades, lo que se atribuye a la intensa competencia de los medios digitales y redes sociales, que han innovado la manera de hacer publicidad.

4.3.4.2 *Indicador perspectiva cliente: total de clientes que retiraron sus servicios en el año 2023*

Objetivo: Reducir el número de clientes retirados en el año 2023 (ver la tabla 12).

Tabla 12

Indicador desfavorable: pérdida de clientes

Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador (índice)	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Total, de clientes que dejaron de pautar en el año 2023	Eficiencia	$\frac{\# \text{ clientes inic. año} - \# \text{ clientes al final año}}{\# \text{ clientes inic. año}} * 100$ $\frac{95 - 65}{95} = \frac{30}{95} * 100 = 31,6\%$	Porcentaje	Anual	>80 aceptable - <60 desfavorable	Lista de cliente	Desfavorable

Interpretación: El indicador “Total de clientes que dejaron de pautar en el 2023”, muestra una baja tasa de retención de clientes. Al cierre del año, se ha perdido un 31,6% de la cartera de los clientes, lo cual está por debajo del estándar establecido del 80%.

Comparación con el estándar: Nivel de competencia en el mercado.

Factores que influyen en el indicador:

- Satisfacción del cliente: Nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos.
- Competencia: Nivel de competencia en el mercado.
- Calidad del servicio: Eficacia y eficiencia en los servicios prestados.
- Atención al cliente: Nivel de calidad en el servicio y la atención proporcionada a los clientes.

Análisis: El indicador de pérdidas de clientes muestra una disminución del 31,6% en la cartera durante el año, lo cual es significativo. Esto requiere de acciones estratégicas por parte de la gerencia para investigar las causas específicas de esta caída y tomar medidas para estabilizar y aumentar el número de clientes recurrentes. Se recomienda un análisis detallado de las razones detrás de esta pérdida y, en base a ello, diseñar planes específicos para la recuperación de clientes.

4.3.4.3 *Indicador perspectiva cliente: tasa de respuesta al cliente en el año 2023*

Objetivo: Retraso en la atención y respuesta al cliente (ver la tabla 13).

Tabla 13

Indicador favorable: tasa de respuesta al cliente durante el año 2023

Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador (índice)	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Tasa de respuesta al cliente durante el año 2023	Eficiencia	$\frac{\text{Total de consultas respondidas}}{\text{Total de ventas}} * 100$ $\frac{121}{150} * 100 = 80,67\%$	Porcentaje	Anual	80% - 95%	Registro de clientes	Favorable

Interpretación: La tasa de respuesta al cliente durante el año 2023, ha sido favorable, con un 80,67% de las consultas atendidas. Este resultado cumple con el estándar establecido, que oscila entre el 80% y el 95%.

Factores que influyen en el indicador:

- Eficiencia del sistema atención al cliente: Velocidad y eficiencia en atención a las consultas.
- Disponibilidad de recursos: Cantidad de empleados asignados a la atención al cliente.
- Satisfacción al cliente: Grado de satisfacción con la atención recibida a sus consultas.

Análisis: La tasa de respuesta al cliente durante el año 2023, se encuentra dentro del rango estándar (80%-95%) lo que indica que la empresa está gestionando de manera eficiente las consultas de sus clientes.

4.3.4.4 Indicador procesos internos: porcentaje de ventas logradas a través de redes sociales en el año 2023

Objetivo: Aumentar el porcentaje de ventas logradas a través de redes sociales (ver la tabla 14).

Tabla 14

Indicador desfavorable porcentaje de ventas logradas a través de redes sociales durante el año 2023

Indicador	Factor crítico de éxito	Cálculo del indicador (índice)	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de ventas logradas a través de redes sociales en el año 2023	Eficiencia	$\frac{\text{Ventas por redes sociales}}{\text{Total de ventas}} * 100$ $\frac{32.000}{65.234,12} * 100 = 49,05\%$	Porcentaje	Anual	>80% bueno	Registro de ventas	Desfavorable

Interpretación: El indicador “Porcentaje de ventas realizadas a través de redes sociales en el año 2023”, refleja una eficiencia limitada en la estrategia de marketing digital. Las ventas a través de este canal representan únicamente el 49,05% del total, lo que está significativamente por debajo del estándar establecido del 80%.

Comparación con el estándar: El valor del indicador no alcanza el estándar establecido.

Factores que influyen en el indicador:

- Estrategia de marketing en redes sociales: Eficiencia de la estrategia para alcanzar a los clientes potenciales y generar ventas.
- Calidad del contenido: Atractivo y relevancia del contenido compartido en redes sociales.
- Nivel de interacción: Nivel de interacción de los usuarios en las redes sociales.
- Inversión en publicidad: Uso de publicidad pagada en redes sociales.

Análisis: El porcentaje de ventas realizadas a través de redes sociales en 2023, es inferior al 80%, lo que sugiere que la empresa no está optimizando el potencial de las redes sociales como canal de ventas.

La tabla 15 presenta los elementos de la matriz de implementación de recomendaciones relacionadas con el indicador financiero de eficacia de Radio Unika.

Tabla 15

Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador financiero de eficacia

Indicador	Nivel de cumplimiento	Afirmación afectada	Causas	Efecto	Recomendación	Tiempo	Responsable
Porcentaje de rentabilidad sobre las ventas durante el periodo 2023.	27.1%	Eficacia	Reducción de ventas debido a la creciente competencia de otras empresas en el mercado.	Disminución de la utilidad neta y capacidad de gestión limitada para impulsar nuevos proyectos de inversión y crecimiento.	Refuerzo de las estrategias de comercialización y marketing para aumentar las ventas y atraer nuevos clientes / auspiciantes.	12 meses	C.P.Z.C.

La tabla 16 recoge los elementos de la matriz de implementación de recomendaciones relacionadas con el indicador perspectiva cliente de eficacia.

Tabla 16

Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva cliente de eficacia

Indicador	Nivel de cumplimiento	Afirmación afectada	Causas	Efecto	Recomendación	Tiempo	Responsable
Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones del año 2023.	80%	Eficacia	El 80% de las capacitaciones programadas por la empresa se llevaron a cabo según lo planificado, lo que impacta positivamente en la mejora de las competencias y la productividad de la empresa.	Este elevado nivel de cumplimiento en las capacitaciones programadas es el resultado del compromiso de la Gerencia, que ha destinado los recursos necesarios para apoyar la formación continua.	Alinear las capacitaciones con los objetivos estratégicos para fortalecer las competencias clave necesarias en el personal, según la planificación de la empresa.	12 meses	C.P.Z.C.

La tabla 17 resume los elementos de la matriz de implementación de recomendaciones vinculadas con el indicador perspectiva aprendizaje de eficacia.

Tabla 17

Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva aprendizaje de eficacia

Indicador	Nivel de cumplimiento	Afirmación afectada	Causas	Efecto	Recomendación	Tiempo	Responsable
Porcentaje de empleados identificados con la política de la empresa en el año 2023.	80%	Eficacia	Falta de claridad en la comunicación de políticas o ausencia de seguimiento para asegurar que todos los empleados estén informados sobre las políticas, lo que afecta la productividad en general.	Una menor alineación de los empleados con los valores y objetivos de la empresa puede impactar negativamente en la cultura organizacional y en la productividad en general.	Establecer canales de comunicación efectivos y periódicos para asegurar que la política de la empresa se transmita de manera clara a todos los empleados.	12 meses	C.P.Z.C.

La tabla 18 expone elementos de la matriz de implementación de recomendaciones relacionadas con el indicador perspectiva procesos de eficacia.

Tabla 18

Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva procesos de eficacia

Indicador	Nivel de cumplimiento	Afirmación afectada	Causas	Efecto	Recomendación	Tiempo	Responsable
Satisfacción del auspiciante del año 2023.	72.5%	Eficacia	Una estrategia de ventas poco efectiva, una competencia intensa en el mercado publicitario o cambios imprevistos en las condiciones del mercado que impactaron la demanda de publicidad.	Insatisfacción por parte de los auspiciantes, no se sienten satisfechos con los servicios brindados, afectando su percepción general.	Implementar un sistema de seguimiento regular para recoger comentarios de los auspiciantes y ajustar las ofertas en tiempo real.	12 meses	C.P.Z.C.

La tabla 19 resume los elementos de la matriz de implementación de recomendaciones relacionadas con el indicador perspectiva financiera de eficiencia.

Tabla 19

Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva financiera de eficiencia

Indicador	Nivel de cumplimiento	Afirmación afectada	Causas	Efecto	Recomendación	Tiempo	Responsable
Total, de publicidad en el año 2023.	0,71 %	Eficiencia	Una estrategia de ventas poco efectiva, una competencia intensa en el mercado publicitario o cambios imprevistos en las condiciones del mercado que impactaron la demanda de publicidad.	El impacto de no lograr el total de ventas de publicidad planificadas puede ser negativo para la empresa, afectando tanto sus ingresos como su rentabilidad.	Revisar y ajustar la estrategia de ventas para identificar áreas de mejora y maximizar las oportunidades de venta.	6 meses	C.P.Z.C.

La tabla 20 muestra los elementos de la matriz de implementación de recomendaciones vinculadas con el indicador perspectiva cliente de eficiencia.

Tabla 20

Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva cliente de eficiencia

Indicador	Nivel de cumplimiento	Afirmación afectada	Causas	Efecto	Recomendación	Tiempo	Responsable
Total, de clientes de pautar en el año 2023	31.6%	Eficiencia	La insatisfacción con los servicios o las preferencias de los clientes, la competencia agresiva en el mercado y la falta de seguimiento de sus expectativas conducen a una comunicación deficiente.	La disminución de los ingresos y la rentabilidad, una reducción en la participación de mercado, puede impactar negativamente en la moral del personal y dañar la reputación general de la empresa en el mercado.	Implementar estrategias de fidelidad por parte de los clientes o promociones exclusivas para motivar a los clientes a seguir con la empresa a largo plazo.	6 meses	C.P.Z.C.

La tabla 21 resume elementos de la matriz de implementación de recomendaciones relacionadas con el indicador perspectiva aprendizaje y conocimiento de eficiencia.

Tabla 21

Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva aprendizaje y conocimiento de eficiencia

Indicador	Nivel de cumplimiento	Afirmación afectada	Causas	Efecto	Recomendación	Tiempo	Responsable
Tasa de respuesta al cliente durante el año 2023.	80.67%	Eficiencia	Establecer un procedimiento estandarizado de atención al cliente con tiempos de respuesta predefinidos y capacitar al personal en estos protocolos.	Brindar respuestas rápidas a las consultas de los clientes incrementa su satisfacción, ya que se sienten que sus necesidades se atiendan de manera ágil, lo que mejora la relación con la empresa.	Mantener y aumentar gradualmente el nivel alcanzado, mediante supervisiones periódicas de la atención al cliente.	12 meses	C.P.Z.C.

La tabla 22 presenta los elementos de la matriz de implementación de las recomendaciones vinculadas con el indicador perspectiva procesos internos de eficiencia.

Tabla 22

Matriz de implementación de recomendaciones – Indicador perspectiva procesos internos de eficiencia

Indicador	Nivel de cumplimiento	Afirmación afectada	Causas	Efecto	Recomendación	Tiempo	Responsable
Porcentaje de ventas logradas a través de redes sociales en el año 2023	49.05%	Eficiencia	Ausencia de una estrategia que integre y potencie la generación de oportunidades a través de los canales de venta digital.	La ausencia de ventas digitales limita el crecimiento de ingresos al no aprovechar la captación de clientes activos en redes sociales.	Diseñar e implementar estrategias de ventas integradas, aprovechando la transformación digital para potenciar los ingresos a través de canales virtuales, lo que requerirá inversión en marketing digital.	12 meses	C.P.Z.C.

4.3.5 Discusión de resultados

La evaluación de la gestión administrativa a través de indicadores de eficiencia y eficacia en Radio Unika 93.5 FM revela una realidad dual: por un lado, se evidencia un desempeño favorable en indicadores internos como la formación del personal y la rentabilidad sobre ventas; por otro, persisten desafíos en aspectos relacionados con la satisfacción del cliente, las ventas publicitarias y la estrategia digital.

Por otro lado, el nivel de satisfacción del auspiciante (72,5%) representa un área crítica que no cumple con los estándares esperados para asegurar la fidelización y retención de clientes. Esto sugiere que, aunque Radio Unika mantiene niveles razonables de cumplimiento, no logra satisfacer plenamente a su cartera de clientes, lo que afecta directamente su eficacia comercial y estratégica.

Tal situación confirma la necesidad de rediseñar los mecanismos de retroalimentación con los auspiciantes y mejorar los servicios posventa, en concordancia con lo planteado por Jiménez (2024), sobre la importancia de procesos ágiles y receptivos para mejorar la capacidad de respuesta ante necesidades del mercado.

En cuanto a la eficiencia, definida por Albarracín (2021), como la capacidad de lograr más con menos, maximizando resultados con el menor uso de recursos, los resultados muestran una ejecución subóptima. A pesar de haber planificado la venta de 90 espacios publicitarios en los primeros seis meses de 2023, solo se concretaron 64, lo que representa una eficiencia del 71 %.

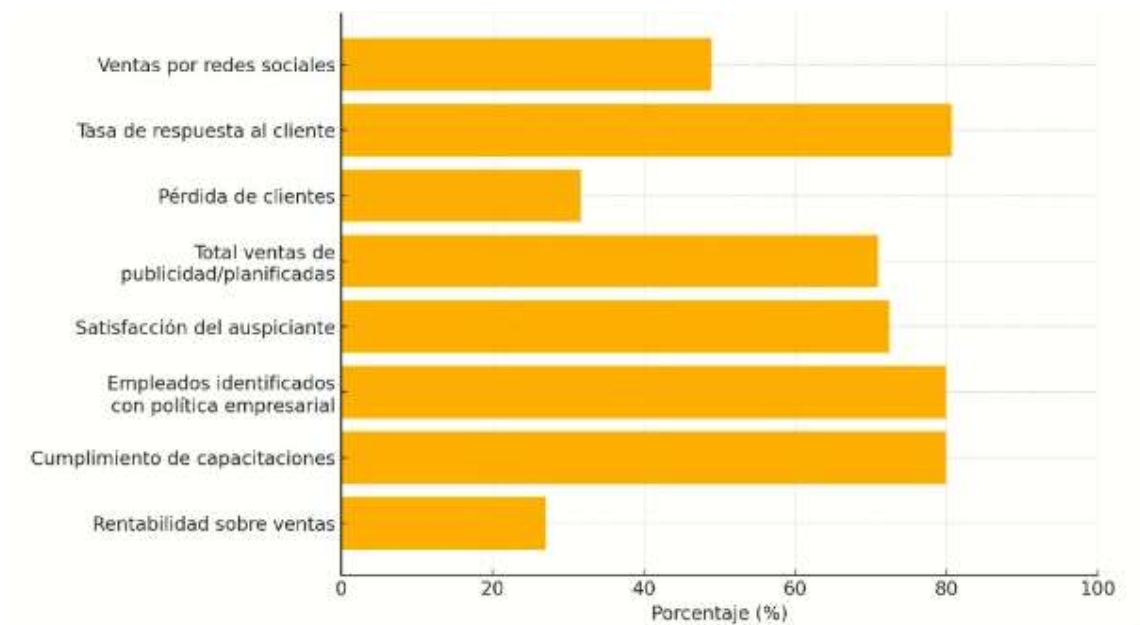
Esta brecha evidencia limitaciones operativas frente a la creciente competencia de los medios digitales. Aquí resulta pertinente lo señalado por León (2021), quien indica que la gestión operativa debe incorporar mejoras continuas para responder a los cambios

del entorno. La falta de adaptación de las estrategias publicitarias al entorno digital reduce la capacidad competitiva de la emisora.

El uso del Balanced Scorecard, conforme a los planteamientos de Kaplan y Norton referidos por Alvarado (2015), proporciona una visión integral de la gestión de Radio Unika (ver figura 24) durante el año 2023.

Figura 24

Resumen de indicadores Balanced Scorecard 2023 aplicado en Radio Unika.



El análisis de los indicadores clave de desempeño permite identificar fortalezas como el 80 % de cumplimiento en formación del personal y la rentabilidad sobre ventas del 27,1 %, cifra que supera el promedio sectorial. Estos resultados muestran un avance positivo en la dimensión de aprendizaje y desarrollo, la cual, según Panta (2015), es crucial para sostener procesos de calidad operativa en el largo plazo.

No obstante, otros indicadores requieren atención inmediata: la pérdida de clientes (31,6 %) y la baja eficiencia en la captación a través de redes sociales (49 %) reflejan una débil presencia digital, lo cual contradice la necesidad de adaptación organizacional descrita por Zambrano (2021). Este autor destaca que una gestión eficaz debe implicar cambios estructurales que respondan a nuevas demandas del mercado. En el caso de Radio Unika, la transformación digital representa no solo una necesidad operativa, sino también una estrategia clave para recuperar eficacia en ventas y captar nuevos auspiciantes.

Finalmente, la tasa de respuesta al cliente (80,7 %), aunque positiva, puede potenciarse mediante acciones concretas de gestión de relaciones. Tal como señala Díaz (2019), la administración moderna no solo busca eficiencia, sino también altos niveles de satisfacción mediante operaciones ágiles y orientadas al cliente. Mejorar este indicador puede repercutir directamente en el fortalecimiento del vínculo con los clientes y la sostenibilidad de la emisora en un mercado altamente dinámico.

En conclusión, los resultados obtenidos permiten validar parcialmente las posturas teóricas revisadas. Si bien la empresa presenta fortalezas claras en rentabilidad y formación del personal, aún enfrenta importantes retos en áreas estratégicas como la eficiencia comercial, la fidelización de auspiciantes y la transformación digital. La gestión administrativa debe orientarse a reducir estas brechas mediante el rediseño de procesos, la innovación tecnológica y una cultura organizacional más enfocada en la satisfacción y retención del cliente.

4.4 COSO I VS. HALLAZGOS EN RADIO UNIKA

Los hallazgos obtenidos en Radio Unika 93.5 FM evidencian una situación mixta en términos de eficacia y eficiencia, lo cual se alinea parcialmente con lo señalado por Delgado (2017), quien define la eficacia como la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos.

Si bien la emisora muestra una rentabilidad sobre ventas del 27,1%, que supera el estándar mínimo del sector, el nivel de satisfacción de los auspiciantes (72,5%) revela una brecha significativa entre los objetivos propuestos y los resultados alcanzados. Esta diferencia sugiere que, aunque los resultados económicos son positivos, el componente cualitativo del desempeño (la percepción del cliente) requiere mayor atención para cumplir con los principios de eficacia que plantea la literatura.

En cuanto a la eficiencia, los resultados de la empresa también presentan contrastes. Albarracín (2021), sostiene que la eficiencia implica lograr más con menos, optimizando recursos sin comprometer la calidad. No obstante, la concreción de solo 64 ventas frente a una meta de 90 espacios publicitarios durante el primer semestre de 2023, pone en evidencia dificultades en el aprovechamiento de oportunidades comerciales, especialmente frente a la creciente competencia digital.

Este hallazgo contrasta con lo observado en la formación y alineación del personal, donde el cumplimiento del 80% en capacitaciones muestra un uso eficiente del recurso humano. Esta dualidad entre eficiencia operativa y comercial invita a una revisión más profunda de los procesos internos vinculados a la venta y promoción de servicios.

Desde la perspectiva del modelo COSO I, que establece cinco componentes esenciales del control interno (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión), los hallazgos en Radio Unika

muestran avances importantes en el componente de ambiente de control, especialmente en lo relacionado con la alineación del personal y el cumplimiento de políticas internas.

Sin embargo, se evidencian deficiencias en la evaluación de riesgos y en la respuesta ante cambios del entorno digital, lo cual impacta directamente en la eficiencia comercial. La limitada conversión publicitaria a través de redes sociales (49%) y la pérdida del 31,6% de clientes sugieren que los mecanismos de supervisión y análisis del entorno no están funcionando con la suficiente anticipación ni adaptabilidad, tal como recomienda el enfoque COSO.

Al comparar estos resultados con estudios recientes como el de Alonso (2024), que resalta la necesidad de integrar canales digitales y fortalecer la comunicación con el cliente como parte del sistema de control interno moderno, se observa que Radio Unika aún no logra una implementación plena de estas recomendaciones. Mientras Alonso destaca el valor estratégico de los indicadores digitales en la toma de decisiones administrativas, la emisora apenas alcanza un 49% de ventas a través de redes sociales, lo cual pone en evidencia un rezago en el fortalecimiento de su presencia digital.

Esta diferencia sugiere que, para alinear sus procesos con las tendencias actuales de gestión administrativa, la empresa debe incorporar herramientas tecnológicas como parte de su sistema de control interno y reforzar la supervisión de los canales de venta no tradicionales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”.

Albert Einstein

5.1 CONCLUSIONES

Los hallazgos evidencian debilidades significativas en la gestión administrativa, principalmente por la falta de conocimientos sobre control interno en más del 60% del personal directivo. Además, el 60% del personal percibe una falta de claridad en los objetivos y metas institucionales, mientras que, aunque un 46% reconoce la existencia de indicadores de gestión, aún persisten importantes áreas de mejora. Esta situación se ve agravada por la ausencia de una estructura organizativa definida, según el 54% de los colaboradores, lo que dificulta los procesos internos.

Insuficiente alineación estratégica se refleja en un nivel de riesgo operativo moderado (21,83 %) que convive con una confianza interna relativamente alta (78,16 %): el equipo confía en su capacidad, pero las brechas de control aumentan la probabilidad de errores, fraudes o ineficiencias que podrían comprometer la fiabilidad de la gestión administrativa.

El 72,5 % de los auspiciantes se declaró satisfecho en 2023 y la venta de espacios publicitarios alcanzó apenas el 71 % de la meta anual. Este rendimiento insuficiente, agravado por la competencia de medios digitales, amenaza la retención de clientes y la generación de ingresos en un mercado cada vez más disputado. La estrategia comercial debe rediseñarse con propuestas multiplataforma y acciones sistemáticas de seguimiento posventa que eleven la satisfacción del anunciante.

5.2 RECOMENDACIONES

Desarrollar e implementar un plan de contingencia que permita a los colaboradores, tanto directivos como operativos, comprender a fondo los procedimientos de control interno y su relevancia para la gestión administrativa, asegurando de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos y optimizando el desempeño general de la organización.

Llevar a cabo una evaluación exhaustiva de las áreas clave dentro de la gestión administrativa, implementando un sistema de gestión de riesgos y controles de mejora que fortalezcan el nivel moderado de confianza y riesgo. Esto asegurará una mayor seguridad institucional y ofrecerá la oportunidad de alcanzar los objetivos a corto plazo de manera más efectiva.

Establecer un sistema de gestión que contemple la asignación clara de responsables por cada proceso y la formulación de planes de acción específicos, con el fin de promover una cultura organizacional orientada al cumplimiento de resultados y a la mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta G., D. M. (2021). *Control interno y su incidencia en la efectividad del Departamento de seguridad y salud ocupacional de la empresa "Toachiec exploraciones mineras s.a.", del cantón Sigchos de la Provincia de Cotopaxi, año 2019" (Tesis de maestría, U.T.E.Q.)*. Repositorio Institucional, Quevedo, Ecuador. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/6263>
- Álava R., M., Molina L., E., & Lugarda R., A. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. 8, 161-171.
- Albarracín C., L. F. (2021). *Auditoría de gestión y su incidencia en el departamento de talento humano de la empresa terratecnica s.a., en el cantón Valencia en el periodo 2019 (Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo)*. Repositorio Institucional, Quevedo, Ecuador. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/6257>
- Alonso A., D. C. (2024). *Control interno y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa radio viva 91.1 fm del cantón Quevedo año 2022, (Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo)*. Repositorio Institucional, Quevedo. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7630>
- Alvarado Y., Y. G. (2014). *Gestión administrativa y su relación con la calidad de los servicios del club campestre Tarira, cantón Ventanas, año 2014 (Tesis de maestría, Univerdad Técnica Estatl de Quevedo)*. Repositorio Institucional, Quevedo. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/875>

- Aragón O., V. V. (2024). *Control interno a las cuentas por cobrar y su incidencia en la morosidad de la empresa autoIpartes, Cantón Santo Domingo, año 2022 (Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo)*. Repositorio Institucional, Quevedo. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7657>
- Barreras Amores, E. J. (2020). *Manual de control interno de las entidades locales (Primera ed.)*. La Ley Soluciones Legales S.A. .
- Beltrán R., J., & López G., J. (2018). Evolución de la administración. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/126348>
- Castillo Coto, A., & Espinosa Cordero, C. (2018). *Gestión de operaciones con enfoque de servicios*. Editorial Universo Sur. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/120835>
- Chiriguayo C., A. J. (2024). *La gestión administrativa y su impacto en el desempeño laboral de la unidad educativa Eloy Alfaro, año 2023 (Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo)*. Repositorio Institucional, Quevedo, Ecuador. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7740>
- Constitución de la Republica del Ecuador, R. O. (20 de oct. de 2008). *Asamblea Nacional del Ecuador*. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Delgado M., R. (2017). *Procedimiento metodológico para diseñar el sistema de control interno con enfoque por procesos en universidades cubanas*. Editorial Universitaria. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/91240>
- Díaz J., A. L. (2019). *El sistema de control interno y su influencia en la gestión administrativa en el distrito de educación 12d01 Babahoyo periodo 2016-2017 (Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo)*. Repositorio

Institucional, Quevedo, Ecuador.
<https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/6225>

Durán B., S. A. (2008). *Reglamento a la Ley de Radiodifusión y Televisión*.
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Reglamento-de-Ley-de-Radiodifusion-y-Television.pdf>

Estupiñán Gaitán, R. (2016). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Ecoe Ediciones.
<https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/70433>

Gómez G., I., & Brito A., J. (2020). *Administración de Operaciones*. Universidad Internacional del Ecuador. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/131260>

González Veas, A. A. (2024). *González Veas, A. A. (2024). Control interno de inventarios en la ferretería Verita SA, cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2023 (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2024)*. Repositorio. repositorio.upse.edu.ec

Granda Escobar, R. D. (2011). *Manual de control interno: sectores público, privado y solidario*. (Tercera ed.). Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
<https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/70813>

Jiménez T., C. A. (2024). *Gestión operativa y su incidencia en el centro de emprendimiento de la prefectura de Los Ríos en el Cantón Babahoyo, año 2023 (Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo)*. Repositorio Institucional, Quevedo, Ecuador.
<https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7718>

- León A., V. G. (2021). *Control interno y su incidencia en la gestión de talento humano de la compañía guritbalsaflex cia ltda del cantón Quevedo periodo 2020 (Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo)*. Repositorio Institucional, Quevedo, Ecuador. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/6264>
- León B., M. R. (2020). *Gestión operativa, administrativa – contable y su incidencia en el desarrollo organizacional de la unidad educativa Abdón Calderón “UEPAC”, periodo 2017 - 2018, (Tesis de Maestría, Universidad U.T.E.Q.)*. Repositorio Institucional, Quevedo, Ecuador. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/6437>
- Limas, S., & Sierra, L. (2023). *Uso de las redes sociales como herramienta de gestión administrativa en el sector empresarial*. <https://doi.org/10.22430/24223182.2307>
- Llerena U., J. F. (2023). *Incidencia de los procesos de contratación pública en la gestión de la dirección distrital de salud 09d15 El Empalme, año 2022, (Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo)*. Repositorio Institucional, Quevedo. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7564>
- López Calvajar, G., Mata Varela, M., & Becerra Lois, F. (2018). *Planificación de empresas*. Editorial Universo Sur. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/120837>
- Lybrand, C. &. (2007). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/52931>
- Mantilla Blanco, S. A. (2013). *Auditoría del control interno (3 ed. ed.)*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/114316>

- Montaño Orozco, E. (2013). *Control interno, auditoría y aseguramiento, revisoría fiscal y gobierno corporativo*. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/129501>
- Moreira D., G. L. (2015). *Sistema de gestión administrativa-Operativa y su incidencia en la producción y rentabilidad de Reybanpac C.A. periodo 2013-2014, Plan administrativo de gestión (Tesis de maestría, Universidad técnica Estatal de Quevedo)*. Repositorio Institucional, Quevedo, Ecuador. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/5704>
- Moreta Z., M. A. (2024). *Impacto de la gestión administrativa y su incidencia en la satisfacción de los socios de la cámara de comercio del cantón Quevedo, año 2023 (Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo)*. Repositorio Institucional, Quevedo, Ecuador. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7738>
- Panta M., M. J. (2015). *Gestión administrativa para el desarrollo de la calidad operativa en la cooperativa de ahorro y crédito SUMAK KAWSAY La Mana, año 2015 (Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo)*. Repositorio Institucional, Quevedo. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/5210>
- Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control interno en las empresas: Instituto Mexicano de Contadores Públicos*. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/124953>
- Plaza Z., P. M. (2024). *Estrategias de gestión administrativa para el crecimiento sostenido de medianas empresas agrícolas en la Provincia de Los Ríos, Ecuador. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. (Uteq, Ed.) Quevedo, Ecuador.* <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7869>

- Radio UNIKA, 9. F. (2023). UnikaCom Cia Ltda. Radio Unika. *Reseña Histórica*. (L. A. Varela, Entrevistador) unikaquevedo.com; @unikaec
- Rivas, A. (2022). *Control interno en empresas comerciales nacientes en Ecuador*. Revista dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9401538>
- Salgado Benítez, J., Guerrero López, L., & Salgado Hernández, N. (2016). *Fundamentos de Administración*. Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/130328>
- Silva Villavicencio, R., Rueda de León Contreras, R., & Tapia Iturriaga, C. (2017). *Auditoría interna: perspectivas de vanguardia*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/116357>
- Tenorio A., J. L., Tovar A., G. R., & Almeida V., O. I. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. 4(1). <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1>
- Torres Paredes, M. D. (2024). *El control interno y los tiempos de control: previo, continuo y posterior, una introspección a las nuevas tecnologías*. (Primera ed.). Dykinson. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/272608>
- Tualombo T., J., Figueroa S., M., & Moreno P., M. (2022). Habilidades directivas en el manejo de las finanzas de las pequeñas y medianas empresas. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/549>
- Tubay G., D. R. (2023). *Gestión operativa de la estación experimental tropical Pichilingue - INIAP y su impacto en el sector agrícola del cantón Mocache, periodo 2021-2022, (Tesis de Maestría, Universidad Técnica Estatal de*

Quevedo). Repositorio Institucional, Quevedo.
<https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7375>

Valera R, J. C. (2018). *Sistema de control interno digitalizado para la administración educativa en la U.E. “Dr. Francisco Espejo” Valencia Estado Carabobo Abril 2017*. D - Universidad de Carabobo. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/123623>

Valera R., J. C., & Guanipa L. (2018). *Sistema de control interno digitalizado para la administración educativa en la U.E. “Dr. Francisco Espejo” Valencia Estado Carabobo Abril 2017*. D - Universidad de Carabobo. <https://elibro.net/es/lc/uteq/titulos/123623>

Zambrano G., J. L. (2021). *Gestión administrativa operativa y su incidencia en la comercialización al detalle de artículos para el hogar de la “importadora Tomebamba S.A.,” ciudad de Quevedo año 2020. Plan integral de ventas Online (Tesis de maestría, U.T.E.Q.)*. Repositorio Institucional, Quevedo, Ecuador. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/6382>

ANEXOS

ANEXO 2. SOLICITUD PARA EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Quevedo, 21 de enero del 2025

Estimado Lic. Arnulfo Varela
**GERENTE DE LA EMPRESA RADIO UNIKA 93.5 FM DEL CANTÓN
QUEVEDO**

De mi consideración:


Por medio de la presente me dirijo a usted en calidad de posgradista de la UTEQ para solicitar de la manera más respetuosa, me autorice el permiso respectivo para efectuar el proyecto de investigación a la empresa RADIO UNIKA 93.5 FM de la cual es usted representante, con el tema **"CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA RADIO UNIKA 93.5 FM DEL CANTÓN QUEVEDO AÑO 2023"** en tan distinguida institución, como parte de mi trabajo previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Por la favorable atención que brinde a la presente, anticipamos nuestros sinceros agradecimientos.


Atentamente



FIRMA AUTORIZADA


Ing. Cinthya Zambrano Castillo

ANEXO 3. GUÍA DE OBSERVACIÓN – EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN RADIO UNIKA 93.5 FM

Objetivo del instrumento: Registrar información clave, mediante observación directa, sobre los procedimientos de control interno implementados en las distintas áreas de la empresa, a fin de analizar su incidencia en la gestión administrativa.

Unidad de observación: Colaboradores de Radio Unika 93.5 FM, por área funcional.

Fecha de aplicación: _____

Hora de inicio: _____

Hora de finalización: _____

Observador: _____

Estructura de la guía de observación

Categoría de observación	Aspectos a observar	Indicadores principales	Registro / Evidencia Directa
Organización de funciones	Existencia de funciones definidas por cargo	Manuales, delimitación clara de tareas	Sí / No / Parcial – Observaciones puntuales
Supervisión de procesos	Presencia de responsables que supervisan actividades	Seguimiento de tareas, cumplimiento de tiempos	Frecuente / Ocasional / Inexistente
Documentación y archivo	Manejo adecuado de documentos y registros	Archivos organizados, respaldos físicos o digitales	Ordenado / Desordenado / No se aplica

Seguridad de la información	Control del acceso a documentos confidenciales	Uso de claves, autorizaciones, medidas preventivas	Presente / Débil / Ausente
Flujo de comunicación interna	Canales de comunicación entre departamentos	Reuniones, correos, instrucciones escritas o verbales	Fluido / Limitado / Ineficiente
Control de recursos	Uso responsable de materiales, equipos y tiempo laboral	Registro de uso, control de inventario, puntualidad	Adecuado / Irregular / Deficiente
Cumplimiento de normas internas	Observación del respeto por políticas, horarios, protocolos	Código de conducta, disciplina laboral, puntualidad	Se cumple / Parcial / No se cumple
Identificación de riesgos operativos	Reconocimiento de situaciones que puedan afectar la eficiencia de la gestión	Errores recurrentes, demoras, falta de controles preventivos	Sí / No / Observaciones específicas

Observaciones generales del observador:

Conclusión preliminar de la observación:

ANEXO 4. SOLICITUD DE ENTREVISTA

Maestrante en Contabilidad y Auditoría

Para la aplicación del instrumento de entrevista se utilizó el siguiente formato de consentimiento informado para la grabación y uso de la información.

AUTORIZACIÓN DE USO DE GRABACIÓN

Yo, Claver Arnulfo Varela Duque con número de cédula de ciudadanía N° 1710377357, certifico que obrando dentro de los presupuestos legales y el uso de mis facultades autorizo a la **Ing. Cinthya Pamela Zambrano Castillo**, estudiante de la maestría en contabilidad y auditoría en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo quien se encuentra elaborando el proyecto de investigación sobre **"Control Interno y su Incidencia en la Gestión Administrativa de la Empresa Radio UNIKA 93.5 FM"** para grabar la presente entrevista y hacer uso de la información registrada con fines de difusión académica (publicación en revistas indexadas, ponencias académicas y capítulos de libros) bajo la condición de no revelar mi identidad, es decir, garantizando el estricto anonimato. En cualquier momento de la entrevista puedo solicitar que se detenga la grabación, en cuyo caso el investigador se limitará a la toma de notas.




FIRMA AUTORIZADA

Quevedo, 23 de enero del 2025

ANEXO 5. GUÍA DE ENTREVISTA



Objetivo: Analizar como los diferentes componentes del control interno influyen en la eficiencia operativa de los procesos administrativos en Radio Unika 93.5 FM durante el año 2023.

Dirigido a: Gerente de la empresa Radio Unika 93.5 FM.

1. En su experiencia como gerente, ¿cómo considera que ha influido el control interno en la gestión administrativa de la empresa?
2. ¿Opina que el control interno implementado se ajusta adecuadamente a las necesidades específicas de la radio?
3. ¿Cree que la administración identifica y aborda de manera efectiva las deficiencias en el control interno?
4. ¿Considera que sus competencias técnicas están alineadas con las exigencias del puesto que ocupa?
5. ¿Ha logrado implementar programas de capacitación que respondan a las necesidades específicas identificadas en cada área de trabajo?
6. ¿La radio ha diseñado procesos y procedimientos enfocados en garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de gestión empresarial?
7. ¿Desde su perspectiva, se han cumplido los objetivos establecidos dentro de su área de responsabilidad?

8. ¿Se realiza un seguimiento sistemático del cumplimiento de los objetivos como herramienta para evaluar la gestión administrativa de la entidad?
9. Desde la gerencia, ¿se implementa un enfoque de gestión que considere de manera integral los riesgos internos y externos?
10. ¿Se han identificado riesgos que puedan comprometer el cumplimiento o la efectividad de los objetivos institucionales?

ANEXO 6. GUÍA DE ENCUESTA



Objetivo: Analizar como los diferentes componentes del control interno influyen en la eficiencia operativa de los procesos administrativos en Radio Unika 93.5 FM durante el año 2023.

Instrucciones: Seleccione la respuesta que usted considere conveniente:

1. ¿Considera que existe conocimiento de procedimientos de Control interno que le permita llevar una Gestión Administrativa adecuada en la empresa Radio Unika 93.5 FM?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

2. ¿Cree usted que existe una estructura organizativa claramente definida en la empresa Radio Unika 93.5 FM?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo
3. ¿Cree que en Radio Unika 93.5 FM se comunican claramente los objetivos, metas, misión y visión de la empresa a los colaboradores?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
4. ¿En la empresa se han identificado y definido indicadores de gestión para medir el desempeño?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
5. Durante su tiempo en Radio Unika 93.5 FM, ¿se han creado manuales o instrucciones que ayuden a realizar las actividades de manera eficiente?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
6. ¿Cómo calificaría la relación laboral entre el personal administrativo y operativo de la empresa?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿En algún momento se ha realizado una evaluación de desempeño relacionada con las competencias y las deficiencias identificadas en el trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. ¿Para el desarrollo de sus funciones, tiene algún tipo de control o supervisión sobre las actividades que realiza?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. Como colaborador de la empresa, ¿cree que ha cumplido con todas las metas establecidas por la organización?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cuenta con el material necesario para realizar sus funciones de manera efectiva?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. ¿A su criterio la empresa posee un nivel de competencia, lo cual le permitirá desarrollarse y mantenerse en el mercado?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. ¿La gerencia de la empresa identifica riesgos para el logro de sus objetivos y los analiza para determinar cómo deben ser administrados?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿Regularmente en la empresa Radio Unika 93.5 FM, se desarrollan procesos de capacitación?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. ¿Está de acuerdo en que se implemente un programa de capacitación, con el fin de evaluar los riesgos que no permiten ser eficientes en la empresa Radio Unika 93.5 FM?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. ¿Considera usted que la aplicación de otro modelo de control interno mejorará la Gestión Administrativa Financiera para la toma de decisiones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Desconoce
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

ANEXO 7. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR						
Área:	Administrativa	Fecha:				
Responsable:						
Componentes:	Identificación de Riesgos	Periodo: 2023				
Objetivos:	Analizar los niveles de riesgos de los procesos administrativos					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	POND.	CAL.	OBSERVACIONES
Ambiente de Control:						
Principio 1: Políticas y Procedimientos						
1	¿La empresa tiene políticas y procedimientos escritos que apoyan el control interno?	X		2,5	2,5	Dispone de políticas y procedimientos.
2	¿Las políticas y procedimientos se actualizan de forma regular?		X	2,5	0	Las políticas y procedimientos no se actualizan de forma regular.
Principio 2: Integridad y valores éticos						
3	¿La empresa cuenta con un código de ética?	X		2,5	2,5	Si existe un código de ética.
4	¿Se aplica el código de ética de manera constante?	X		2,5	2,5	Si se aplica de forma constante.
Principio 3: Estructura Organizacional						
5	¿Existe un organigrama actualizado?	X		2,5	2,5	Si se cuenta con un organigrama.
6	¿Las responsabilidades de cada área o departamento están claramente establecidas?		X	2,5	0	Las responsabilidades de cada área no están claramente definidas.
Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia						
7	¿Hay un programa de capacitación y desarrollo para los empleados?	X		2,5	2,5	Sí, existe un programa anual de capacitación y desarrollo.
8	¿Se imponen sanciones a los empleados que	X		2,5	2,5	Sí, se aplican las sanciones correspondientes.

	infringen las políticas y procedimientos?					
TOTAL Σ				20	15	
Nivel de Confianza = Calificación = 75%						
Nivel de riesgo = Calificación Nivel de Confianza -100% = 25%						
EVALUACIÓN DE RIESGOS:						
Principio 6: Identificación de riesgos						
1	¿La empresa cuenta con un proceso formal para identificar los procesos administrativos?		X	2	0	La empresa no cuenta con un proceso formal para identificar los procesos administrativos.
2	¿La empresa cuenta con un proceso para identificar los riesgos internos y externos que puedan impactar los procesos administrativos?		X	2	0	No, la identificación temprana de los riesgos, tanto internos como externos, es crucial para implementar medidas y controles adecuados.
3	¿La empresa cuenta con un proceso para identificar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos de los procesos administrativos?		X	2	0	La falta de un proceso formal para identificar los riesgos podría resultar en un control deficiente y una respuesta inadecuada ante los procesos administrativos.
Principio 8: Evaluación de riesgo						
4	¿La empresa cuenta con un proceso para evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos identificados?	X		2	2	Sí, se dispone de un proceso para evaluar el impacto.
5	¿La empresa cuenta con un proceso para priorizar los riesgos identificados?	X		2	2	Sí, existe un proceso para priorizar los riesgos.

6	¿Se han evaluado los riesgos en cuanto a su probabilidad e impacto?	X		2	2	Sí, se han evaluado según el impacto.
Principio 9: Respuesta al riesgo						
7	¿Se implementan controles para mitigar los impactos de los riesgos identificados?	X		2	2	Sí, se implementan los controles correspondientes.
8	¿Se han creado estrategias para mitigar los riesgos identificados?	X		2	2	Sí, existen las estrategias adecuadas para mitigar los riesgos.
9	¿Se evalúan los impactos de los riesgos identificados?	X		2	2	Sí, se evalúan los riesgos identificados.
10	¿El personal administrativo comprende los objetivos de la empresa?	X		2	2	Los objetivos son comprendidos por todo el personal.
TOTAL Σ				20	14	
Nivel de Confianza = Calificación = 70%						
Nivel de riesgo = Calificación Nivel de Confianza -100% = 30%						
ACTIVIDADES DE CONTROL:						
Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control.						
1	¿Se lleva a cabo una revisión periódica de los procedimientos administrativos para identificar oportunidades de mejora?		X	2,5	0	Los procesos no se revisan con regularidad.
2	¿Se aplican controles físicos, lógicos o administrativos para mitigar los riesgos?	X		2,5	2,5	Sí, contamos con controles físicos.
Principio 11: Implementa políticas y procedimientos de control.						
3	¿Existe un manual de procedimientos administrativos?		X	2,5	0	No cuentan con un manual de procedimientos.

4	¿La empresa tiene controles para mitigar los riesgos identificados en el proceso de evaluación de riesgos?	X		2,5	2,5	Se cuentan con los controles adecuados.
5	¿Son adecuados los controles de la empresa para mitigar los riesgos identificados?	X		2,5	2,5	Sí, los controles son adecuados para mitigar los riesgos.
6	¿Se aplican los controles de la empresa de manera consistente?	X		2,5	2,5	Todos los controles se aplican de manera consistente.
7	¿La empresa cuenta con un proceso para monitorear la efectividad de los controles?	X		2,5	2,5	La efectividad de los controles se monitorea de manera adecuada.
8	¿La empresa toma acciones correctivas cuando los controles no son efectivos?	X		2,5	2,5	Sí, se toman las acciones correctivas necesarias.
TOTAL Σ				20	15	
Nivel de Confianza = Calificación = 75%						
Nivel de riesgo = Calificación Nivel de Confianza -100% = 25%						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:						
Principio 13: Calidad de la información.						
1	¿Los sistemas de información están debidamente respaldados?	X		2,5	2,5	Toda la información está respaldada de manera adecuada.
2	¿Cree que los mecanismos utilizados para el control de la información son confiables y efectivos dentro de la empresa?	X		2,5	2,5	Todos los mecanismos utilizados son confiables para la empresa.
Principio 14: Comunicación.						
3	¿Cree que existe una buena comunicación entre la empresa y los proveedores de servicios?	X		2,5	2,5	Consideramos que hay una buena comunicación con nuestros proveedores.

4	¿La empresa RADIO UNIKA 93.5 FM dispone de un sistema de información?	X		2,5	2,5	Sí, se cuenta con un sistema de información.
5	¿Está familiarizado con los indicadores de eficiencia y eficacia?		X	2,5	0	No se han implementado.
Principio 15: Comunicación externamente la información.						
6	¿La empresa cumple con los principios de seguridad de la información?	X		2,5	2,5	Sí, cumple con los principios de seguridad de la información.
7	¿Los sistemas de información implementados garantizan la calidad, veracidad e independencia de la información?	X		2,5	2,5	Todos los sistemas implementados garantizan la calidad de la información.
8	Sí, las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación.	X		2,5	2,5	Sí, contamos con mecanismos que nos permiten recibir retroalimentación de manera efectiva.
TOTAL Σ				20	17,50	
Nivel de Confianza = Calificación = 87,5%						
Nivel de riesgo = Calificación Nivel de Confianza -100% = 12,5%						
SUPERVISIÓN Y MONITOREO:						
Principio 16: Actividades de monitoreo.						
1	¿La empresa cuenta con un proceso para supervisar de manera regular el desempeño de los controles?	X		3,33	3,33	Sí, existe un proceso establecido para supervisar regularmente el funcionamiento de los controles.
2	¿La empresa cuenta con un manual para sus procesos administrativos?		X	3,33	0	No, no contamos con un manual que contemple un plan administrativo.
Principio 17: Evalúa y Comunica las deficiencias encontradas.						

3	¿Se llevan a cabo acciones correctivas para abordar las deficiencias detectadas?	X		3,33	3,33	Se llevan a cabo las acciones correctivas necesarias.
4	¿Se evalúan las deficiencias en función de su impacto en los objetivos del proceso?	X		3,33	3,33	Sí, se realiza la evaluación de las deficiencias.
5	¿El sistema de control interno se evalúa al menos una vez al año?	X		3,33	3,33	El control interno no es evaluado.
6	¿Hay planes de acción definidos para corregir o mitigar las deficiencias identificadas?	X		3,33	3,33	Sí, existen planes de acción.
TOTAL Σ				20	16,67	
Nivel de Confianza = Calificación = 83,33%						
Nivel de riesgo = Calificación Nivel de Confianza -100% = 16,67%						

ANEXO 8. FOTOGRAFÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE RADIO UNIKA

