

EL CONTROL INTERNO Y EL NIVEL DE EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS MIPYMES

Emma Rios Sanipatin

✉ emma.rios@epoch.edu.ec

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Ecuador

Alex Inca Falconí

✉ alex.inca@epoch.edu.ec

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Ecuador

Gabriela Fonseca Romero

✉ gabriela.fonseca@epoch.edu.ec

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Ecuador

RESUMEN

En el Ecuador con la nueva constitución vigente desde el año 2008; el sector de la economía popular y solidaria con sus organizaciones forma parte del sistema económico del país. Las organizaciones financieras y no financieras vienen incursionando en el ámbito empresarial y participando en el mercado nacional e internacional; están sujetas al control y supervisión de órganos gubernamentales. El objetivo del presente trabajo es presentar el nivel de efectividad del sistema de control interno de las Mipymes del sector no financiero, región sierra, área rural, tomando como referencia el Modelo COSO. El objeto de estudio fueron cuatro organizaciones de producción. La investigación que se realizó fue de tipo analítica y descriptiva; para la recolección de la información se prepararon los cuestionarios dentro del marco conceptual del Modelo COSO. Los resultados obtenidos revelaron que el sistema de control interno en dos organizaciones alcanzó un nivel no efectivo, una organización alcanzó un nivel parcialmente efectivo y el nivel efectivo alcanzó una organización. La aplicación de un sistema de control interno adaptable a sus necesidades como el modelo COSO apoyará a mejorar el nivel de efectividad de control interno junto a la evaluación periódica del control interno permitirá mejorar la gestión organizacional.

Palabras claves: economía popular y solidaria, organizaciones no financieras, control interno efectivo, gestión organizacional.

ABSTRACT

In Ecuador with the new constitution in force since 2008; the popular and solidarity economy sector with its organizations is part of the country's economic system. Financial and non-financial organizations have been venturing into the business field and participating in the national and international market; they are subject to the control and supervision of government bodies. The objective of this work is to present the level of effectiveness of the internal control system of Mipymes in the non-financial sector, mountain region, rural area, taking as reference the COSO Model. The object of study was four production organizations. The research carried out was analytical and descriptive; for the collection of the information, the questionnaires were prepared within the conceptual framework of the COSO Model. The results obtained revealed that the internal control system in two organizations reached a non-effective level, an organization reached a partially effective level and the effective level reached an organization. The application of an internal control system that is adaptable to your needs, such as the COSO model, will help to improve the level of effectiveness of internal control together with the periodic evaluation of internal control will allow you to improve organizational management.

Keywords: Popular and solidarity economy, non-financial organizations, effective internal control, organizational management.

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo todos los países han establecido y establecen su propio sistema de desarrollo y crecimiento económico, siendo el Estado uno de los actores más importantes con el acierto o desacierto de políticas implementadas en su país para el desarrollo competitivo del mercado tanto a nivel nacional e internacional que le permita un próspero crecimiento económico.

En la actualidad se ha vuelto tan visible una nueva forma de hacer economía en el Ecuador, como es la Economía Popular y Solidaria, ante la presencia de nuevos emprendimientos enfocados en lo social y económico. En la última década la Economía Popular y Solidaria se ha fortalecido con las políticas de Estado vigentes en el país.

En la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su artículo 283 manifiesta que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica, pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la Ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

El Estado ha creado el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) para el acompañamiento, La Ley de economía Popular y Solidaria (LOEPS) como marco legal y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) para la supervisión y control del sector de

economía popular y solidaria (EPS). Las organizaciones que se encuentran inscritas en la SEPS se estructuran en dos sectores: Financieras y No Financieras.

En el documento de la VII Jornadas de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria Pazos, Guamaní, & Éguez (2018) manifiestan que en el 2013 se obtuvo la primera información cuantitativa y la clasificación de las organizaciones de la EPS, existiendo 947 organizaciones financieras, 5.160 organizaciones no financieras; a finales de Diciembre del 2017 se encontraban registradas 12.313 organizaciones del sector no financiero, agrupadas en el sector de la producción el 56,53%, en el sector de servicios el 25,66% y transporte el 15,04%, con un total en activos de 565 millones de dólares, pasivos 348 millones de dólares y patrimonio de 217 millones de dólares; un monto en ventas de 423 millones de dólares y anualmente un ingreso de 872 millones de dólares, representando el 0,46% y 0,95% del valor agregado bruto no petrolero respectivamente; de la evaluación realizada los resultados obtenidos demuestran una posición de capital adecuada, un apalancamiento mayor a uno, la rentabilidad medida por el ROA obtuvieron resultados positivos sobresaliendo en el sector de la producción; para Agosto del 2018 se encontraban activas 617 organizaciones financieras con un total de activos de 13.501 millones de dólares, pasivos de 11.541 millones de dólares y un patrimonio de 1.842 millones de dólares.

Por lo expuesto anteriormente, permite establecer que las organizaciones no financieras que dinamizan la Economía Popular y Solidaria, se encuentran incursionando en la vida empresarial.

Por otro lado Castañeda (2014) manifiesta que actualmente, el problema para la dirección empresarial hoy no es simplemente entender la necesidad de cambio sino cómo efectuarlo de forma tal que se logren los objetivos a través de las estrategias diseñadas; en este sentido, el control de gestión en las empresas debe conducir a que los componentes operativos les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos. En especial para las empresas micro, pequeñas y medianas, denominadas Mipymes, las cuales para sobrevivir en este contexto se han visto obligadas a formalizar sus procesos de planificación y de control de todas las operaciones.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2018) pone a disposición El Manual de Control Interno para las Asociaciones y Cooperativas No financieras de la Economía Popular y Solidaria, en cumplimiento a la LOEPS, artículo 147, literal b) Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control; con carácter facultativo por parte de las organizaciones; en el define al Control interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de control, que ordenados relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, apoyan el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyen al logro del objeto social; el control interno involucra a todo el personal y órganos internos que integran las organizaciones y su finalidad será posibilitar la medición, el análisis y mejora de la gestión de las organizaciones.

Esto genera una situación de incertidumbre, para afirmar con certeza que las organizaciones no financieras se enmarcan dentro de un sistema de control interno en

pleno funcionamiento, utilizan este proceso como apoyo para la gestión organizacional y minimizar riesgos.

Por su parte Estupiñán (2015) señala que el control interno se encuentra sobre las personas y, en consecuencia, en cualquier parte de los sistemas, procesos, funciones o actividades y no en forma separada como teóricamente se pudiera interpretar de los enunciados del proceso administrativo, que declara que la administración organiza, planea, dirige y controla.

Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (1992) define al control interno como: un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas aplicables. El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección, los componentes del control son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión.

COSO (2013) en la publicación de su resumen ejecutivo titulado Control Interno – Marco integrado; mantiene la definición de control interno y los cinco componentes pero incluye diecisiete principios distribuidos en los cinco componentes del control interno, con el fin de que su aplicación permita a las organizaciones de cualquier sector alcanzar un control interno efectivo;

Entorno de control: La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos, El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce supervisión del desempeño del sistema de control interno, La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos, La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización, La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos. Evaluación de riesgos: la organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados, la organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar, la organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos, la organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno. Actividades de control: la organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos, la organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos, la organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica. Información y Comunicación: la organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de

calidad para apoyar el funcionamiento del control interno, la organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno, la organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno. Actividades de Supervisión: la organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento, la organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

Mientras que para Camacho et al., (2017) el control interno incorpora la disposición de asociación de todas las estrategias y medidas de compuesto dentro de una empresa para proteger sus ventajas, confirme la exactitud y la calidad inquebrantable de su información financiera, avance de la productividad operacional y adherencia a las estrategias de administración construidas, un marco de control interior se extiende más allá de las cuestiones que específicamente con los elementos de las ramas financieras y operacionales.

Echeverría citado Carrión et al., (2017) explica que la actividad de evaluación independiente en una organización enfocada a la revisión de operaciones contables, financieras y de otro tipo, con la finalidad de prestar servicios a la administración. Es un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de otros controles.

Para Vega & Nieves (2016) la supervisión identifica si las acciones de cada nivel del proceso conducen a los otros niveles previstos o si es necesario hacer cambios. El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión, directamente por las distintas estructuras de dirección, que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano evaluaciones separadas o individuales y la evaluación son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

En el proceso administrativo una de las características importantes es la definición de objetivos; la gestión organizacional basada en la capacidad del logro de objetivos Tamayo et al., (2014) considera que es afectada por la interacción de las dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, evidenciada en las cualidades de los entregables desde los cuales, se genera mediciones de desempeño de carácter individual y/o grupal.

En base a lo expuesto determinamos que el control interno se encuentra inmerso en todas las actividades diarias en la organización, porque está íntimamente enlazado con las acciones de sus actores en el cumplimiento de funciones, procedimientos, reglamento, políticas objetivos, misión, visión de la organización y se encuentran íntimamente vinculados con la evaluación, supervisión y el monitoreo.

Bajo este contexto este artículo de investigación presenta un estudio en el grupo no financiero de la región sierra del área rural; de cuatro organizaciones de producción y con la participación de veinte

involucrados en las organizaciones como miembros del consejo administrativo, consejo de vigilancia, personal del área administrativa, producción y contable; con el fin de determinar si aplican un sistema de control interno efectivo en la gestión organizacional para el logro de los objetivos propuestos. Se ha tomado como referencia el marco conceptual de Control Interno del Modelo COSO reconocido y de amplia aceptabilidad mundialmente; el enfoque con el que está diseñado el modelo es adaptable para organizaciones grandes, medianas y pequeñas sin distinción de sector. De tal forma que los resultados obtenidos de la evaluación del control interno permitan a los miembros de las organizaciones reconocer la importancia de la aplicación de un sistema de control interno que apoye a la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y al cumplimiento de las leyes y ordenamientos A través de la presentación de este trabajo de investigación se espera que las organizaciones no financieras del sector rural se concienticen de los beneficios de la aplicación de un sistema de control interno como apoyo en la gestión organizacional para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2. MÉTODOS

La investigación que se realizó es de tipo analítico y descriptivo; analítico consiste en la desmembración de un todo, descomponiendo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. (Ruiz, 2006); Descriptivo porque busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández, 2014). Como estrategia de razonamiento lógico se utilizó el método inductivo y deductivo; El método inductivo –deductivo

está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica. (Rodríguez, 2017).

Se describió los elementos y características del control interno en las organizaciones objeto de estudio, se obtuvo información sobre la percepción de los miembros del consejo de administración, consejo de vigilancia y personal del área administrativa, producción y contable, sobre el cumplimiento de objetivos bajo la aplicación o no de un sistema de control interno. La información se obtuvo mediante cuestionarios en un marco conceptual del Modelo COSO; para presentar la información de forma ordenada los datos fueron clasificados y tabulados, se aplicó el programa Excel para los cálculos aritméticos que facilite el análisis de los resultados.

3. RESULTADOS

Para conocer el nivel de efectividad del sistema de control interno de las organizaciones no financieras objeto de estudio. Se prepararon los instrumentos de investigación dentro del marco conceptual del Modelo COSO.

La tabla 1 muestra la asignación de rangos de valoración para la calificación del nivel de efectividad del sistema de control interno

y facilitar el análisis de los resultados de la información recabada en los cuestionarios. Los datos fueron clasificados y tabulados en un programa Excel para el cálculo de los promedios de cada uno de los componentes y el promedio general de cada organización para establecer el nivel de efectividad.

Rangos de valoración	Sistema de Control Interno actual	Nivel de efectividad
0,0 - 1,0	No funciona	No efectivo
1,1 - 2,0	Funciona parcialmente	Parcialmente efectivo
2,1 - 3,0	Funciona satisfactoriamente	Efectivo

*Tabla 1: Intervalos de valoración del de la situación del sistema de control interno
Elaborado: Por los autores*

La tabla 2 refleja los resultados obtenidos de los componentes y el nivel de efectividad del sistema de control interno de cada organización objeto de este estudio.

Componentes	Organización 1	Organización 2	Organización 3	Organización 4
Ambiente de control	1,1	1,5	0,5	3
Evaluación de riesgos	0	1,5	0	2
Actividades de control	0	1,5	0	2
Información y Comunicación	2	1,5	1	3
Actividades de Supervisión	0	1,5	0	2
Promedio Intervalos de valoración de la situación	0,62	1,5	0,3	2,4
Nivel de efectividad del Control Interno	No efectivo	Parcialmente efectivo	No efectivo	Efectivo

*Tabla 2: Resultados del nivel de efectividad del Sistema de Control interno en la Organización
Elaborado: Por los autores*

3. DISCUSIÓN:

La efectividad del control interno COSO se refiere al logro de objetivos, metas, misión de la organización, a través de un conjunto de acciones, actividades, normas, políticas, organización, con el involucramiento de sus actores miembros de los consejos, personal administrativo con una adecuada estructura, funciones, responsabilidades que encaminen a lograr los objetivos propuestos en la organización. Constituidos con los cinco componentes ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, actividades de supervisión.

La primera organización se encuentra en un nivel no efectivo de control interno. No existe evaluación de riesgos, actividad de control, actividades de supervisión. Entorno de control este componente funciona parcialmente: disponen del código de ética, pero no se ha socializado, las responsabilidades no están claramente definidas, disponen de un manual de control interno pero no está socializado. Información y comunicación: funciona parcialmente, prevalece la informalidad en algunas actividades. La organización no ha tomado las medidas correctivas para subsanar las falencias y minimizar los riesgos en la organización.

El nivel de control interno de la segunda organización es parcialmente efectivo. Los componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión funcionan parcialmente. Ambiente de control: Existen manuales pero no se socializa al personal; el consejo de vigilancia desconocen algunos procedimientos de supervisión para desarrollar adecuadamente su función.

Evaluación de riesgos: los objetivos están claramente definidos, pero el desconocimiento de los procedimientos, políticas, normativas no prepara a los miembros de la organización para el normal desarrollo de las actividades, esta situación incrementa el riesgo en la organización. Actividades de control: realizan actividades de control periódicamente pero no se documenta tampoco se informan los resultados. Información y Comunicación: se encuentran en un proceso de mejoramiento pero no se ha logrado el objetivo. Actividades de supervisión: la dirección y el consejo de vigilancia realizan controles periódicos pero no se socializa los resultados.

La tercera organización se encuentra en un nivel no efectivo de control interno. Los componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, actividades de supervisión no funcionan. No tienen manuales actualizados, es el caso del manual de funciones no está acorde a la estructura actual de la organización. Los objetivos generales de la organización no se han socializado al equipo de trabajo, prevalece la informalidad, desconocen sobre el tema de riesgos, no existe actividades de control. Los manuales son instrumentos de apoyo para una adecuada gestión organizacional es indispensable que estén actualizados, socializados, acordes a la estructura real de funciones, procesos, actividades para minimizar riesgos en la empresa. La falta de una adecuada planificación, organización, coordinación, control, dirección en las Mipymes podría ocasionar que no sobreviva y el equipo de trabajo se quede sin empleo.

La cuarta organización se encuentra en un nivel efectivo de control interno. Todos los

componentes funcionan satisfactoriamente. La administración actual está dirigida por miembros con experiencia en el tema empresarial lo que ha permitido que la organización se desarrolle con objetivos claros en un entorno de compromiso, con valores éticos, cuentan con el plan estratégico y el plan operativo anual, el personal administrativo se encuentra distribuido de acuerdo a su formación y potencial. Todos los miembros de la organización se han capacitado acorde al rol que desempeñan. Las actividades se desarrollan cumpliendo las funciones asignadas y responsabilidades, se levanta información estadística para determinar el logro de los objetivos a corto mediano y largo plazo, cumplen con las disposiciones de ley que son emitidas por los órganos gubernamentales de control; beneficiando la gestión organizacional para lograr los objetivos propuestos.

Las organizaciones uno y tres se encuentran con una deficiente gestión organizacional, deben considerar la importancia de implementar un adecuado sistema de control interno que les permita mejorar la gestión, minimizar riesgos para evitar encontrarse en una situación de liquidación.

Existe la necesidad de continuar con estudios en este tipo de organizaciones, enfocadas en cada una de sus áreas cuyos resultados contribuyan a minimizar falencias de gobernabilidad, administrativas, financieras.

4. CONCLUSIÓN

Las organizaciones de producción es un grupo muy importante para el dinamismo de la Economía Popular y Solidaria y también

para la economía de las familias que viven en el sector donde están ubicadas. El 75% de las organizaciones objeto de este estudio no llevan un control interno efectivo, esto significa que la gestión organizacional está sujeta a riesgos de gobernabilidad, administrativos, financieros. Implementar un sistema de control interno, supervisión y seguimiento, adaptable a sus necesidades permitirá determinar los niveles de efectividad de control y como consecuencia una adecuada gestión organizacional.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Camacho, W., Gil, D., & Paredes, J. (2017). eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/control.html>
2. Camacho, W., Gil, D., & Paredes, J. (2017). Sistema de control interno: importancia de su funcionamiento en las empresas. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/control.html>
3. Carrión, H., Mendoza, M., & Vera, C. (2017). Importancia de la auditoria interna para el perfeccionamiento de los niveles eficiencia y calidad en las empresas. Ciencias económicas y empresariales, 3(2), 911. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.esp.40-65>
4. Castañeda, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en la Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. Revista En-Contexto(2), 130. Obtenido de <http://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/139>
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). Los nuevos conceptos del control

- interno: Informe COSO. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, Trad.) Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Control Interno - Marco Integrado (Resumen Ejecutivo). (I. d. España, Trad.) Obtenido de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo-original.pdf
 7. Constitución de la Republica del Ecuador. (2008). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
 8. Estupiñán, R. (2015). Administracion de riesgos E.R.M. y la auditoria interna. Bogotá: Eco Ediciones. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=psK4DQAAQB AJ&pg=PT14&dq=control+interno+basado+en+el+sistema+coso&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiv-3Vs_fkAh VISK0KHVzH CCwQ6AE IZzAJ#v=onepage&q=control%20interno%20basado%20en%20el%20sistema%20coso&f=false
 9. Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: Mc Graw Hill.
 10. Pazos, C., Guamaní, A., & Égüez, S. (2018). Desarrollo del sector economico popular y solidario en Ecuador: antes y después de la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. DOCUMENTOS DE TRABAJO 2018, 26, 33, 44. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Documentos%20de%20trabajo%20de%20VII%20jornadas.pdf/82684fa0-e96f-47c8-b8fc-c6298a4d3ec5>
 11. Rodriguez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Escuela de Administración de Negocios, 10. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006>.
 12. Ruiz, R. (2006). eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/#indice>
 13. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). Manual de control interno para las asociaciones y cooperativas no financieras de la economía popular y solidaria. Obtenido de https://www.seps.gob.ec/documents/20181/494185/Manual+de+Control+Interno+para+Organizaciones+del+Sector+No+Financiero_cc.pdf/231c9229-e2e0-4539-969c-abb640bd3011
 14. Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. Suma de Negocios. doi:[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7)
 15. Vega, L., & Nieves, A. (2016). Procedimiento para la Gestion de la Supervision y Monitoreo del Control Interno. Ciencias Holguín, 5. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181543577007.pdf>