

# 45

Fecha de presentación: abril, 2024  
Fecha de aceptación: agosto, 2024  
Fecha de publicación: septiembre, 2024

## CONTROL INTERNO

EN OBJETIVOS EMPRESARIALES Y GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

### INTERNAL CONTROL IN BUSINESS OBJECTIVES AND COMPREHENSIVE RISK MANAGEMENT

Oscar Rodrigo Aldaz Bombón <sup>1\*</sup>

E-mail: [us.oscaraldaz@uniandes.edu.ec](mailto:us.oscaraldaz@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5223-8203>

Fanny Maricela Pozo Hernández <sup>1</sup>

E-mail: [us.fannypozo@uniandes.edu.ec](mailto:us.fannypozo@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7551-6878>

Jorge Hernán Almeida Blacio<sup>1</sup>

E-mail: [us.jorgealmeida@uniandes.edu.ec](mailto:us.jorgealmeida@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6716-9113>

<sup>1</sup> Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato, Ecuador.

\*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Aldaz Bombón., O. R., Pozo Hernández., F. M., & Almeida Blacio., J. H. (2024). Control interno en objetivos empresariales y gestión integral de riesgos. *Universidad y Sociedad* 16(5), 404-416.

#### RESUMEN

La necesidad de prácticas operativas sólidas es fundamental para garantizar la eficacia del control interno en las empresas. Este estudio se ha propuesto evaluar y optimizar dicho control con un enfoque en la gestión integral de riesgos y el fortalecimiento estructural. Los resultados han destacado la importancia de la ética en el éxito organizacional, la necesidad de objetivos empresariales claros y medibles, y la crucial supervisión constante. En consecuencia, se proponen mejoras como la integración explícita de valores éticos en políticas corporativas, la definición precisa de objetivos y la implementación de supervisión continua. La evaluación y optimización del control interno, junto con una gestión integral de riesgos, son elementos cruciales para el logro de objetivos empresariales. Fortalecer la estructura organizativa y aplicar políticas corporativas efectivas son acciones clave para mitigar riesgos y garantizar la eficacia empresarial.

**Palabras clave:** Supervisión continua, Fortalecimiento estructural, Prácticas operativas, Mejora organizacional.

#### ABSTRACT

The need for sound operating practices is essential to ensure the effectiveness of internal control in companies. This study has proposed to evaluate and optimize said control with a focus on comprehensive risk management and structural strengthening. The results have highlighted the importance of ethics in organizational success, the need for clear and measurable business objectives, and the crucial constant supervision. Consequently, improvements are proposed such as the explicit integration of ethical values in corporate policies, the precise definition of objectives and the implementation of continuous supervision. In conclusion, the evaluation and optimization of internal control, together with comprehensive risk management, are crucial elements for achieving business objectives. Strengthening the organizational structure and applying effective corporate policies are key actions to mitigate risks and ensure business effectiveness.

**Keywords:** Continuous supervision, Structural strengthening, Operational practices, Organizational improvement.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de crear nuevas condiciones que sustenten ventajas competitivas empresariales, ante la creciente presencia de riesgos en las operaciones internas y externas de las organizaciones. Este fenómeno impulsa a los directivos a buscar estrategias para mitigar y minimizar estos eventos a través de la incorporación de instrumentos administrativos de control interno y equipos de gestión de riesgos (Plant et al., 2022). Se destaca la influencia del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) en este contexto (Intriago y López, 2023), cuya misión es mejorar el control interno, la gestión de riesgos, la gobernanza y la prevención del fraude (Alvarado et al., 2023).

La coordinación de este proceso se lleva a cabo mediante la colaboración de importantes entidades como la Asociación Estadounidense de Contabilidad (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Financial Executives International (FEI), Instituto de Auditores Internos (IIA) e Instituto de Contadores de Gestión (IMA). Estas entidades han desarrollado un modelo de gestión en el sistema de control interno, basado en los ocho componentes del COSO II. Estos componentes, aplicables a empresas tanto públicas como privadas, independientemente de su actividad económica, incluyen el ambiente interno de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo (Zhao et al., 2023).

Se detalla cada uno de estos componentes, al comenzar con el ambiente interno de control, que establece las pautas de comportamiento organizacional. Los objetivos deben fijarse antes de identificar eventos potenciales, y la gestión de riesgos corporativos, definida por el consejo de administración, se aplica a la estrategia global de la empresa (Maldonado-Cepeda y Pazmiño-Enríquez, 2023). La evaluación de riesgos permite considerar el impacto en los objetivos, y la dirección elige respuestas que sitúen el riesgo residual dentro de la tolerancia establecida.

Las actividades de control, políticas y procedimientos, se implementan para responder a los riesgos, mientras que la información y comunicación facilitan la circulación efectiva de información. Finalmente, la supervisión y monitoreo se realizan mediante actividades continuas y evaluaciones periódicas para asegurar la eficacia del sistema de control interno. Estos componentes forman un marco integral que busca fortalecer la funcionalidad de las organizaciones y anticipar riesgos (Nasir et al., 2021).

En el ámbito de las entidades del sector público en Ecuador, se aplica el sistema de control interno, según la Contraloría General del Estado, con el objetivo de garantizar la correcta y eficiente administración de recursos y bienes (Vásquez-Flores et al., 2023). Este sistema, definido por la normativa gubernamental, incorpora la evaluación de riesgos a través de las Normas de Control Interno para Tesorería, orientadas a asegurar la seguridad y razonabilidad en la gestión de fondos y valores.

En el contexto de la auditoría de gestión, utilizada para diagnosticar, controlar y verificar procesos en búsqueda de cumplir los objetivos estratégicos, se destaca su utilidad en el control de recursos para evitar desperdicios y desviaciones que afecten la rentabilidad de las organizaciones (Silva, 2023). La auditoría de gestión se define como la revisión sistemática de actividades con el propósito de estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de mejora y desarrollar recomendaciones para una correcta administración del patrimonio público o privado.

Este proceso se relaciona directamente con la planificación preliminar de la auditoría, que busca obtener información general sobre la entidad y sus actividades, al cumplir estándares definidos. Se inicia con la emisión de la orden de trabajo, seguida de una visita previa, la aplicación de un programa general de auditoría y la emisión de un informe para conocimiento de la dirección (Ashbaugh-Skaife et al., 2007).

Se destaca la importancia de la auditoría de gestión como una herramienta que evalúa eficiencia, eficacia y economía en actividades organizacionales. Además, se menciona su relación con otros tipos de auditorías no financieras, como la de cumplimiento y operacional, que se centran en procedimientos y funciones de las personas en su desempeño habitual dentro de la estructura empresarial (Adam et al., 2021).

Dada la importancia de estas consideraciones, se plantea la necesidad de determinar el grado de participación del control interno como herramienta de evaluación preliminar del riesgo en auditorías de gestión realizadas por profesionales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas hasta el año 2022. Por tanto, el presente estudio tiene como objetivo general evaluar y optimizar la eficacia del control interno en la consecución de objetivos empresariales, mediante una gestión integral de riesgos, que fortalezca la estructura organizativa.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación adopta un enfoque mixto (Tramullas, 2020), al combinar datos cualitativos obtenidos mediante entrevistas con profesionales de auditoría y datos

cuantitativos analizados estadísticamente. El diseño no experimental tiene un corte transversal, enfocándose en un momento específico de la auditoría de gestión en Santo Domingo de los Tsáchilas. La población estudiada constituye los profesionales de auditoría en la provincia. Instrumentos como entrevistas y encuestas han proporcionado información clave, al permitir la cuantificación y evaluación estadística de variables. De modo que se determine la participación del control interno como herramienta de evaluación preliminar del riesgo en auditorías de gestión hasta el año 2022.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados generados de la aplicación de las técnicas de investigación toman el fin de establecer análisis sobre el grado de participación del control interno. Al constituir como herramienta de evaluación preliminar del riesgo en auditorías de gestión, con relación a los componentes del método de valoración del control interno COSO II.

### EL AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

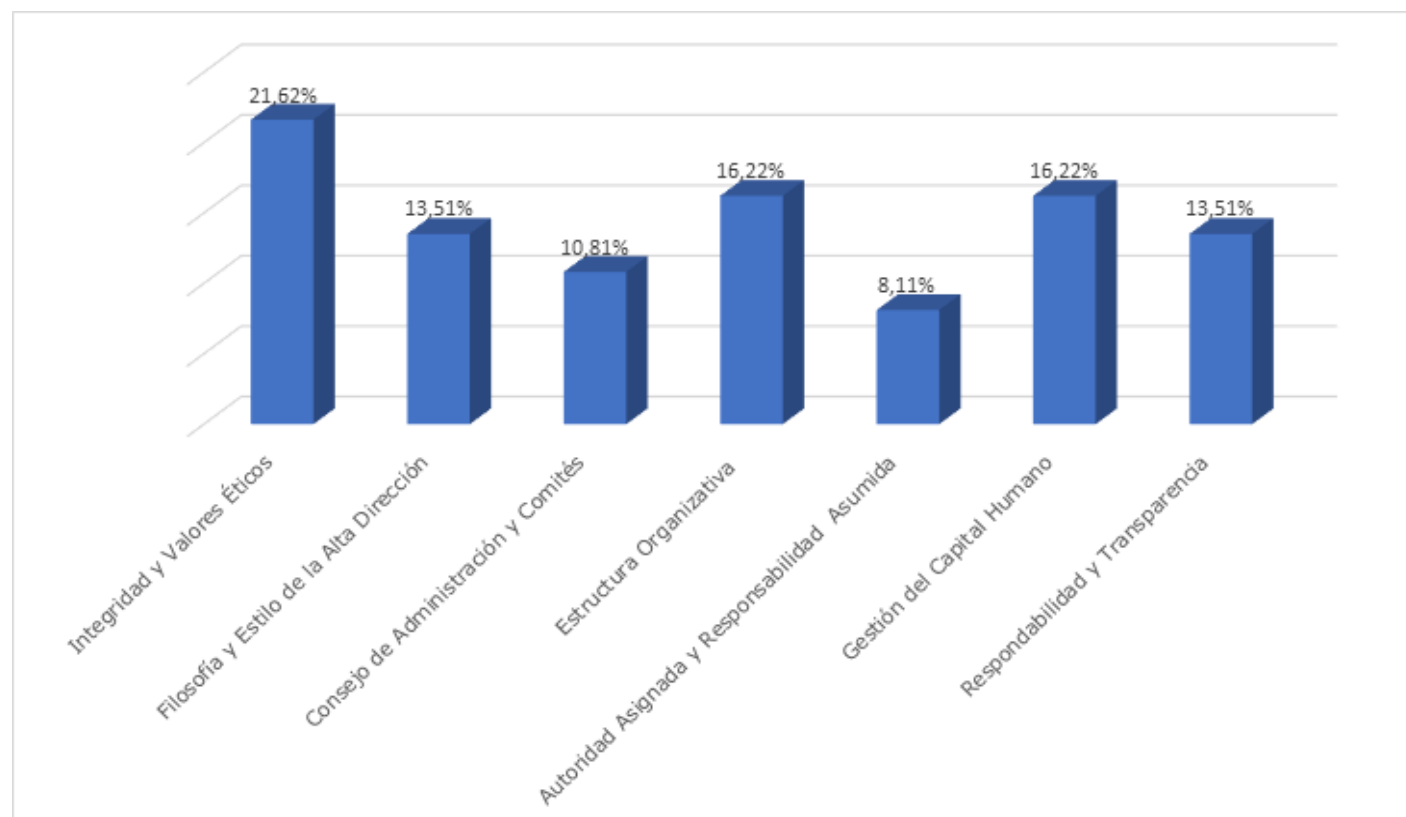
Para la determinación del nivel del ambiente interno de control se toma como referencia los siete factores a evaluar (ver figura 1).

De la figura 1, se desprende que dentro de los factores a evaluar más destacados dentro del primer componente del COSO II, se encuentra la Integridad y valores Éticos con el 21,62%. Seguido por la Estructura Organizativa y la Gestión del Capital Humano con el 16,22%, y con el menor valor con el 8,11% la Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.

### ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

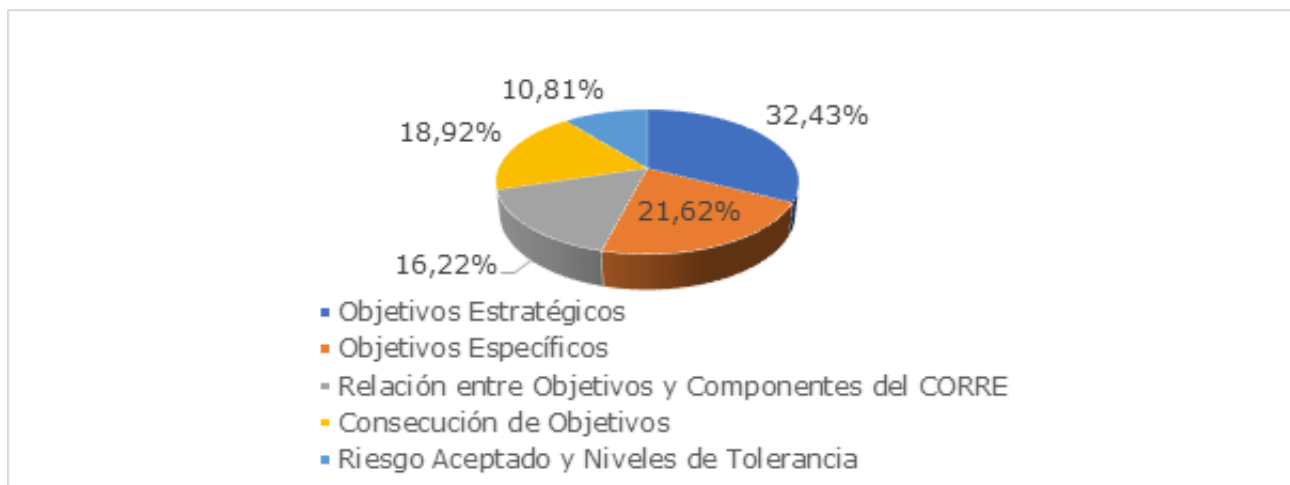
Para la determinación del nivel del establecimiento de objetivos se tomó como referencia los cinco factores a evaluar (ver figura 2).

Fig 1: Ambiente Interno de Control.



Fuente: Elaboración propia.

Fig 2: Establecimiento de Objetivos.



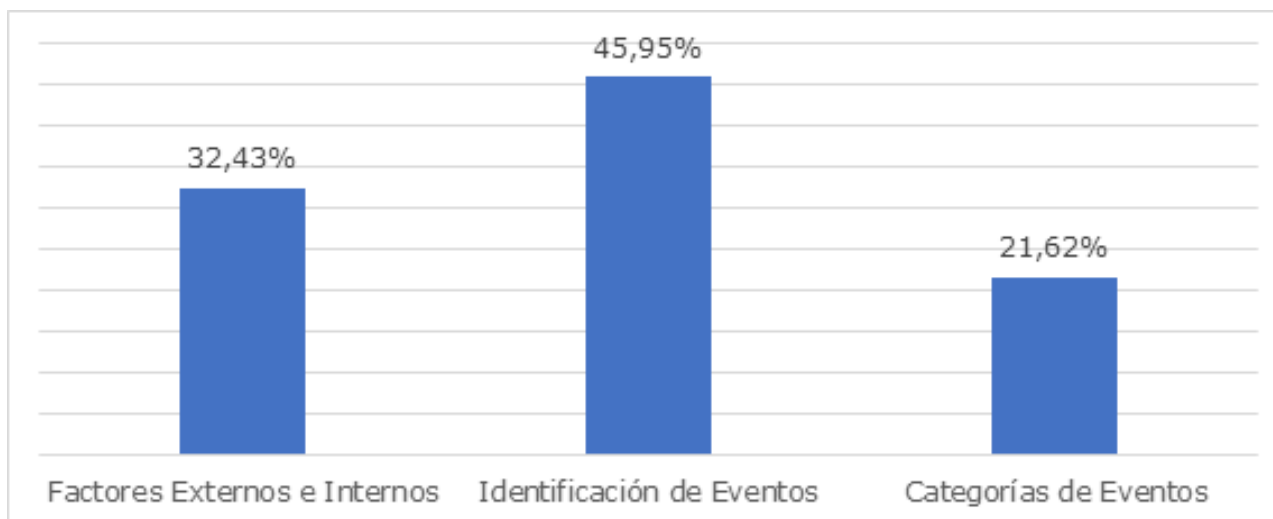
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2, se desglosa que dentro de los factores a evaluar más destacados dentro del segundo componente del COSO II, se encuentra los Objetivos Estratégicos con el 32,43%. Seguido por los Objetivos específicos con el 21,62%, y con el menor valor con el 10,81% el Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia.

#### IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Para la determinación del nivel de la identificación de eventos se tomó como referencia los tres factores a evaluar (ver figura 3).

Fig 3: Identificación de Eventos.



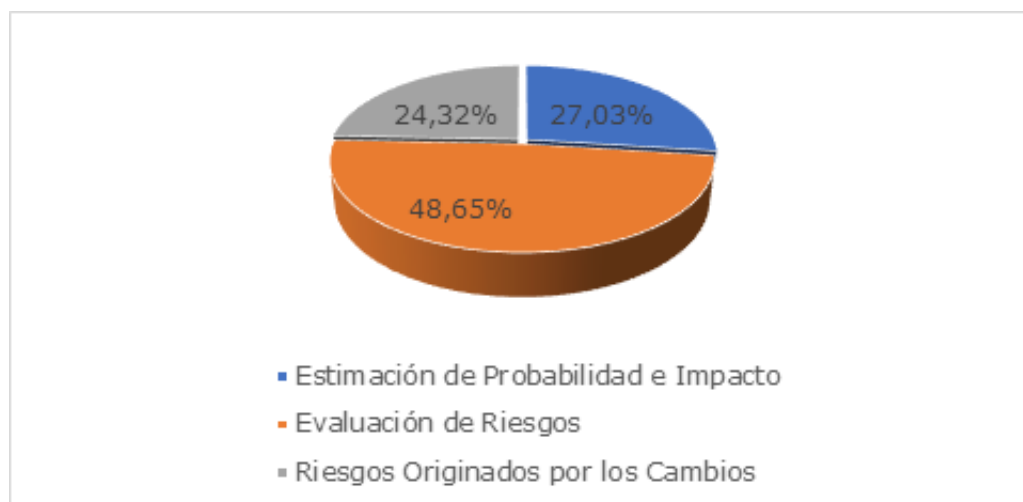
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3, se puede apreciar que dentro de los factores a evaluar más destacados dentro del tercer componente del COSO II, se encuentra la Identificación de Eventos con el 45,95%. Seguido por los Factores Externos e Internos con el 32,43%, y con el menor valor con el 21,62% las Categorías de Eventos.

#### EVALUACIÓN DE RIESGOS

Para la determinación del nivel de la Evaluación de los riesgos se toma como referencia los tres factores a evaluar (ver figura 4).

Fig 4: Evaluación de los riesgos.



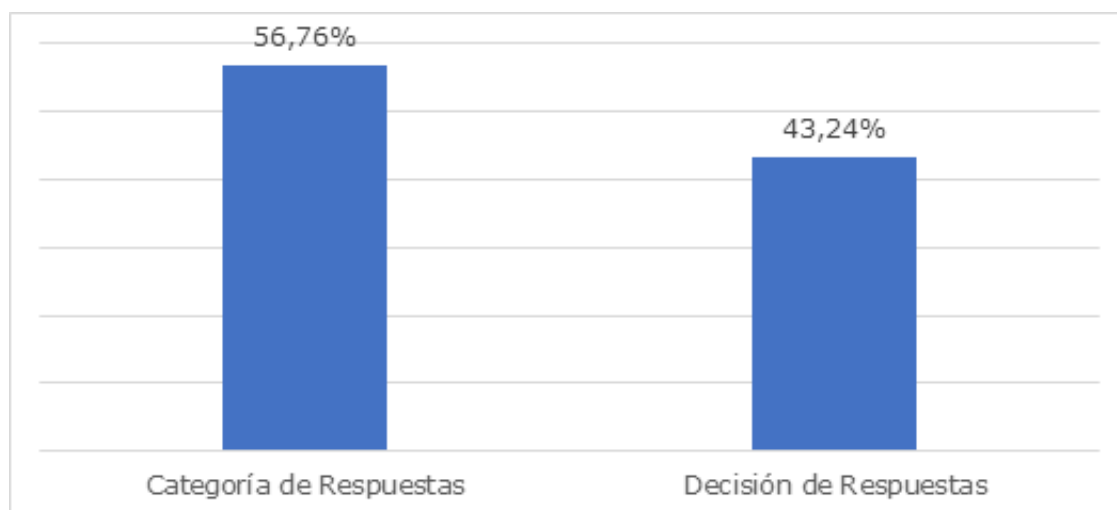
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4, se puede apreciar que dentro de los factores a evaluar más destacados dentro del cuarto componente del COSO II, se encuentra la Evaluación del riesgo con el 48,65%. Seguido por la Estimación de Probabilidad e Impacto con el 27,03%, y con el menor valor los Riesgos Originados por los Cambios con el 24,32%.

#### RESPUESTA A LOS RIESGOS

Para la determinación del nivel de la Respuesta a los Riesgos se tomó como referencia los dos factores a evaluar (ver figura 5).

Fig 5: Respuesta a los Riesgos.



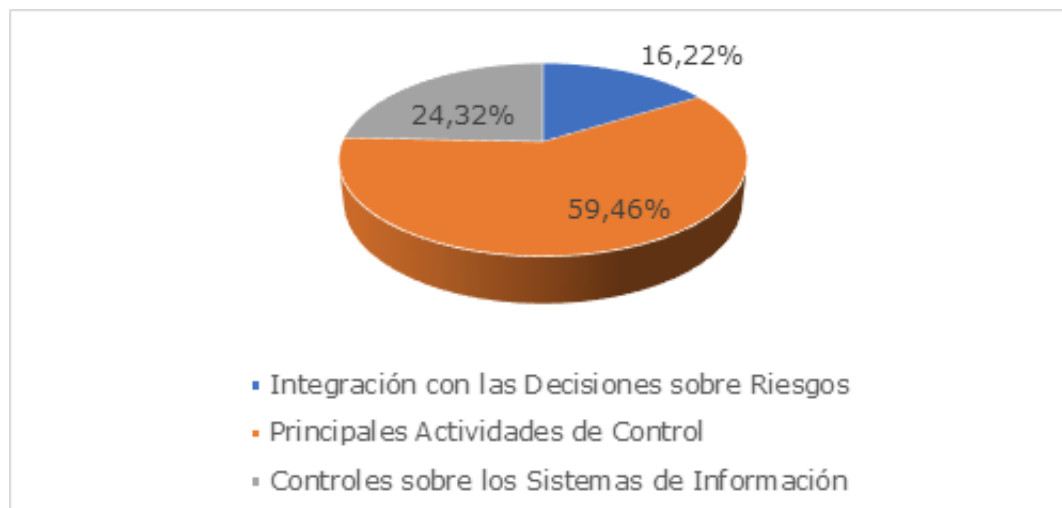
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5, se puede apreciar que el factor a evaluar más destacado dentro del quinto componente del COSO II, se encuentra Categoría de Respuestas con el 56,72% y con valor menor la Decisión de Respuestas con el 43,24%.

## ACTIVIDADES DE CONTROL

Para la determinación del nivel de Actividades de Control se toma como referencia los tres factores a evaluar (ver figura 6).

Fig 6: Actividades de Control



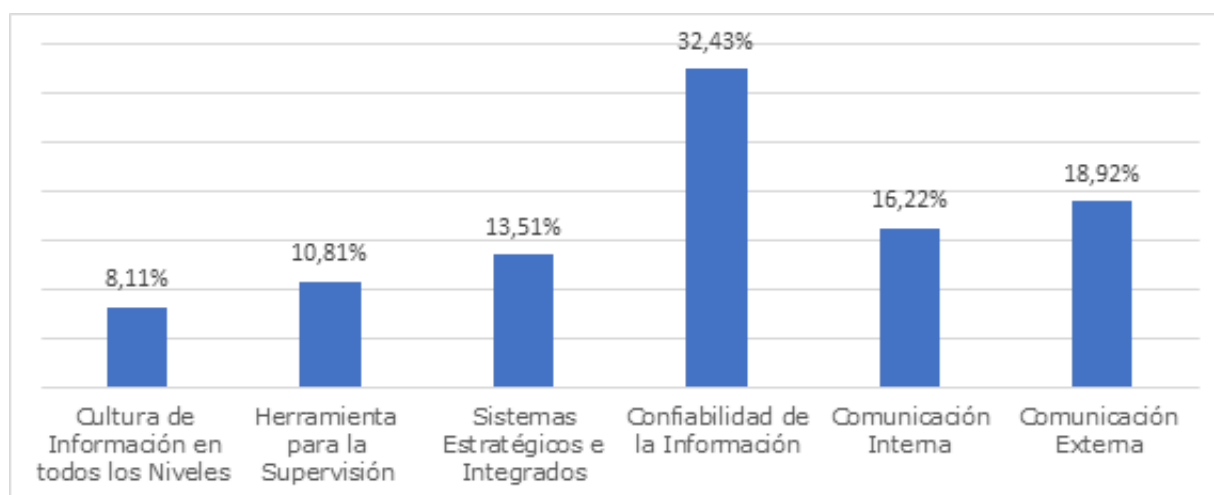
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 6, se puede considerar que dentro de los factores a evaluar más destacados dentro del sexto componente del COSO II, se encuentra las Principales Actividades de Control con el 59,46%. Seguido por los Controles sobre los Sistemas de Información con el 24,32%, y con el menor valor la Integración con las Decisiones sobre Riesgos con el 16,22%.

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Para la determinación del nivel de Información y Comunicación se toma como referencia los seis factores a evaluar (ver figura 7).

Fig 7: Información y Comunicación.



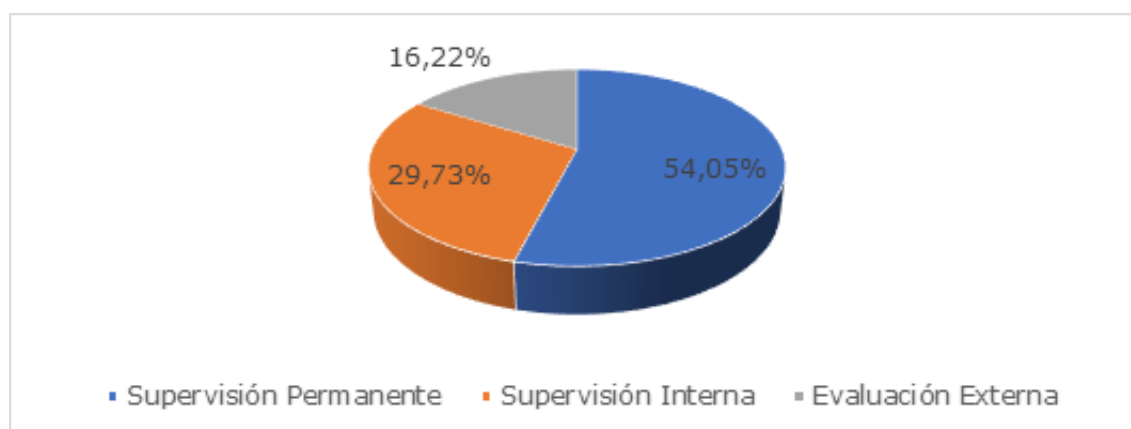
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7, se desglosa que dentro de los factores a evaluar más destacados dentro del séptimo componente del COSO II, se encuentra la Confiabilidad de la Información con el 32,43%. Seguido por la Comunicación Externa con el 21,62%, y con el menor valor con el 8,11% la Cultura de Información en todos los Niveles.

#### SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Para la determinación del nivel de Supervisión y Monitoreo se toma como referencia los tres factores a evaluar (ver figura 8).

Fig 8: Supervisión y Monitoreo.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8, se puede considerar que dentro de los factores a evaluar más destacados dentro del octavo componente del COSO II, se encuentra la Supervisión Permanente con el 54,05%. Seguido por la Supervisión Interna con el 29,73%, y con el menor valor la Evaluación Externa con el 16,22%.

La discusión destaca la importancia de la integridad y valores éticos como elementos predominantes en el ambiente interno de control, al subrayar la percepción de que la ética es rentable y una conducta íntegra beneficia a las organizaciones. La dirección ética se considera esencial para la cultura corporativa, al prevenir daños morales y promover prácticas responsables.

Se resalta que la generación de la misión de una entidad surge de los objetivos estratégicos, al definir la razón de ser y las aspiraciones. La dirección establece los objetivos estratégicos, formula estrategias y define objetivos operativos, de información y de cumplimiento. La auditoría de gestión se reconoce como una ciencia que aporta métodos de trabajo, estudios de riesgos y análisis objetivo, al respaldar las conclusiones y procedimientos de trabajo.

La identificación de eventos en una entidad se aborda mediante técnicas centradas en eventos pasados y futuros, al considerar el impacto en los objetivos organizativos. La metodología de evaluación de riesgos combina técnicas cualitativas y cuantitativas, al aplicar categorías de respuestas como Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar, según el COSO II.

La construcción de información en una entidad busca captar datos dentro de un marco de tiempo coherente con la necesidad de identificar, evaluar y responder al riesgo. La oportunidad del flujo de información debe alinearse con el ritmo de cambio en los ámbitos externo e interno de la entidad, y se destaca la necesidad de técnicas de verificación para garantizar la precisión de la información.

#### ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

El fortalecimiento de la integridad y valores éticos en la cultura organizacional requiere una combinación de medidas preventivas, formativas y correctivas. La implementación de estas estrategias debe adaptarse a la realidad específica de cada organización, al considerar el contexto, tamaño y naturaleza empresarial (ver tabla 1).

Tabla 1: Estrategias para fortalecer la integridad y valores éticos en la cultura organizacional.

No.	Estrategias	Análisis	Diseño
	Establecimiento de un código de ética.	Evaluar la necesidad de un código de ética claro y específico para la organización.	Desarrollar un código que refleje los valores fundamentales y expectativas éticas.
	Formación y capacitación continua.	Identificar las áreas donde se requiere fortalecer la comprensión ética.	Implementar programas de formación y capacitación regular sobre ética en el lugar de trabajo.
	Liderazgo ético.	Evaluar el comportamiento ético de los líderes.	Fomentar un liderazgo ético a través de modelos a seguir y prácticas transparentes.
	Promoción de denuncias éticas.	Evaluar la efectividad del sistema de denuncias éticas existente.	Mejorar y promover un canal seguro para informar sobre prácticas éticamente cuestionables.
	Reconocimiento y recompensas éticas.	Evaluar cómo se reconocen y recompensan los comportamientos éticos.	Implementar programas de reconocimiento y recompensas para fomentar la integridad.
	Integración en procesos de selección.	Evaluar cómo se evalúa la integridad en los procesos de contratación.	Incorporar la evaluación de valores éticos en los criterios de selección de personal.
	Comunicación transparente.	Evaluar la claridad de la comunicación organizacional.	Fomentar una comunicación abierta y transparente sobre valores éticos y decisiones importantes.
	Evaluación ética de proyectos y decisiones.	Evaluar cómo se consideran los aspectos éticos en la toma de decisiones.	Implementar un marco de evaluación ética para proyectos y decisiones estratégicas.
	Incentivar la responsabilidad social empresarial (RSE).	Evaluar el impacto social y ambiental de la organización.	Promover iniciativas de RSE que reflejen un compromiso ético con la comunidad y el medio ambiente.
	Monitoreo y auditoría ética.	Evaluar la eficacia de los mecanismos de monitoreo ético.	Establecer auditorías periódicas centradas en prácticas éticas y cumplimiento del código de ética.
	Creación de comités éticos.	Evaluar la existencia de comités éticos dentro de la organización.	Crear comités éticos para discutir y abordar dilemas éticos, al proporcionar orientación y toma de decisiones éticas.
	Celebración de éxitos éticos.	Evaluar la importancia dada a los logros éticos.	Celebrar y destacar públicamente los éxitos relacionados con la integridad y valores éticos.
	Evaluación periódica del clima ético.	Evaluar la percepción del clima ético dentro de la organización.	Realizar encuestas y evaluaciones periódicas para medir la percepción y abordar áreas de preocupación.
	Integración de ética en metas organizacionales.	Evaluar cómo se integra la ética en las metas estratégicas.	Alinear las metas organizacionales con principios éticos, al asegurar que los logros no comprometan la integridad.
	Alianzas con instituciones éticas.	Evaluar posibles colaboraciones con organizaciones éticas externas.	Establecer alianzas estratégicas con instituciones éticas para intercambiar mejores prácticas y fortalecer los estándares éticos.

Fuente: Elaboración propia.

#### PUNTOS CLAVE EN LA EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN LA MITIGACIÓN DE RIESGOS.

La eficacia de las políticas y procedimientos de control interno en la mitigación de riesgos en Ecuador depende en gran medida de cómo estos aspectos se gestionan y se integran en la cultura organizacional. Un enfoque integral, adaptable y orientado a resultados contribuye a fortalecer la capacidad de las empresas para gestionar eficazmente los riesgos en un entorno empresarial dinámico. La eficacia de las políticas y procedimientos de control interno en la mitigación de riesgos en Ecuador puede ser evaluado mediante varios indicadores y consideraciones clave:

##### a) Alcance y cobertura:

- Evaluar si las políticas abarcan todas las áreas críticas de la organización.



- Determinar la extensión de la cobertura de los procedimientos para identificar y gestionar diversos tipos de riesgos.
- b) Alineación con normativas:
  - Verificar la alineación de las políticas con las normativas gubernamentales y estándares internacionales.
  - Evaluar cómo los procedimientos cumplen con las regulaciones específicas que afectan a la organización.
- c) Claridad y accesibilidad:
  - Evaluar la claridad y la accesibilidad de las políticas y procedimientos para todos los niveles de la organización.
  - Asegurarse de que los empleados comprendan fácilmente cómo aplicar las directrices en sus actividades diarias.
- d) Integración con objetivos empresariales:
  - Analizar cómo las políticas y procedimientos están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
  - Evaluar si existe una conexión clara entre la gestión de riesgos y la consecución de metas organizacionales.
- e) Capacitación y concienciación:
  - Verificar la implementación de programas de capacitación para que los empleados comprendan y apliquen las políticas.
  - Evaluar el nivel de conciencia entre el personal sobre la importancia de seguir los procedimientos de control interno.
- f) Monitoreo y evaluación continua:
  - Evaluar la efectividad de los mecanismos de monitoreo incorporados en los procedimientos.
  - Verificar la existencia de evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y actualizar las políticas según sea necesario.
- g) Retroalimentación y mejora continua:
  - Analizar cómo se recopila y se utiliza la retroalimentación para mejorar las políticas y procedimientos.
  - Evaluar la capacidad de la organización para ajustar sus enfoques en función de las lecciones aprendidas de eventos pasados.
- h) Adaptabilidad a cambios:
  - Evaluar la capacidad de las políticas y procedimientos para adaptarse a cambios en el entorno empresarial y las condiciones del mercado.
  - Verificar si se implementan ajustes cuando hay modificaciones en la estructura organizativa o en los procesos clave.
- i) Involucramiento de las partes interesadas:
  - Evaluar cómo se involucran las partes interesadas en el desarrollo y la revisión de políticas y procedimientos.
  - Verificar si se consideran las perspectivas de diferentes departamentos y niveles jerárquicos.
- j) Resultados medibles:
  - Identificar resultados tangibles derivados de la implementación de políticas y procedimientos.
  - Evaluar si hay evidencia de una reducción significativa de riesgos y una mejora en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

#### ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MONITOREO CONTINUO PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO.

La implementación de este sistema de monitoreo continuo no solo evalúa la efectividad del control interno en Ecuador, sino que también permite una respuesta ágil a los desafíos y cambios en el entorno empresarial. De modo que fortalece así la capacidad de las organizaciones para gestionar riesgos de manera proactiva y eficiente. La implementación de un sistema de monitoreo continuo es crucial para evaluar la efectividad del control interno en las organizaciones ecuatorianas (ver tabla 2).

Tabla 2: Acciones para la implementación de un sistema de monitoreo continuo.

No.	Punto de acción	Acción
	Establecimiento de objetivos de monitoreo.	Definir claramente los objetivos específicos del monitoreo continuo. Alinear los objetivos con los componentes del control interno según COSO II.
	Identificación de indicadores clave de desempeño (KPIs).	Seleccionar KPIs relevantes para cada componente del control interno. Incluir indicadores cuantificables y medibles para evaluar la eficacia.
	Implementación de herramientas tecnológicas.	Adoptar software especializado para el monitoreo continuo. Utilizar herramientas de análisis de datos y alertas automáticas.
	Integración con sistemas de información.	Asegurar la integración del sistema de monitoreo con los sistemas de información existentes. Facilitar la recopilación automática de datos para un monitoreo en tiempo real.
	Definición de frecuencia de monitoreo.	Establecer la frecuencia adecuada para la recolección de datos y análisis. Adaptar la frecuencia según la criticidad de los procesos y riesgos.
	Desarrollo de tableros de control.	Crear dashboards visuales para representar los resultados del monitoreo. Facilitar la comprensión rápida de la situación mediante gráficos y métricas.
	Automatización de informes.	Automatizar la generación de informes de monitoreo. Garantizar la distribución oportuna de informes a los responsables designados.
	Capacitación del personal.	Proporcionar capacitación al personal para entender y utilizar el sistema de monitoreo. Asegurar que todos los involucrados comprendan la importancia de los indicadores.
	Evaluación de resultados y acciones correctivas.	Realizar evaluaciones periódicas de los resultados del monitoreo. Implementar acciones correctivas inmediatas en caso de desviaciones.
	Monitoreo continuo de riesgos emergentes	Incorporar la capacidad de monitorear riesgos emergentes de manera continua. Adaptar el sistema para abordar nuevas amenazas y desafíos
	Revisión periódica del sistema.	Realizar revisiones periódicas del sistema de monitoreo. Identificar oportunidades de mejora y actualización tecnológica
	Auditorías internas especializadas.	Programar auditorías internas específicas para evaluar la efectividad del sistema. Obtener opiniones externas para validar la robustez del monitoreo.
	Alineación con normativas y estándares.	Asegurar que el sistema de monitoreo cumpla con normativas y estándares aplicables. Adaptar el sistema a cambios en las regulaciones y mejores prácticas.

Fuente: Elaboración propia.

## CAPACITACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN ECUADOR.

La capacitación y concientización del personal en materia de control interno son esenciales para fortalecer la eficacia y comprensión de este proceso en las organizaciones ecuatorianas. Aquí se detallan estrategias clave:

1. Evaluación de necesidades:
  - Realizar una evaluación de necesidades para identificar lagunas en la comprensión del control interno.
  - Determinar los temas específicos que requieren mayor enfoque.
2. Desarrollo de programas de capacitación:
  - Crear programas de capacitación adaptados a los roles y responsabilidades de cada grupo de empleados.
  - Incluir módulos específicos sobre los componentes del control interno según COSO II.
3. Enfoque práctico y ejemplos locales:
  - Proporcionar ejemplos prácticos y casos de estudio relevantes para el entorno empresarial ecuatoriano.
  - Relacionar los conceptos abstractos del control interno con situaciones concretas.
4. Colaboración con instituciones educativas:

- Establecer colaboraciones con instituciones educativas para integrar temas de control interno en programas académicos.
  - Facilitar la transición de la teoría a la práctica para los graduados.
5. Sesiones de sensibilización:
- Realizar sesiones de sensibilización periódicas para destacar la importancia del control interno en el logro de objetivos organizacionales.
  - Incluir testimonios de éxito y lecciones aprendidas.
6. Uso de herramientas tecnológicas interactivas:
- Utilizar herramientas tecnológicas interactivas, como plataformas de aprendizaje en línea y simulaciones.
  - Fomentar la participación activa y el aprendizaje práctico.
7. Programas de *mentoring* y acompañamiento:
- Establecer programas de *mentoring* donde empleados experimentados guíen a nuevos miembros en cuestiones de control interno.
  - Facilitar un espacio para discutir situaciones específicas y resolver dudas.
8. Integración en procesos de inducción:
- Incorporar temas de control interno en los procesos de inducción para nuevos empleados.
  - Garantizar que la comprensión de estos conceptos sea desde el inicio de la trayectoria laboral.
9. Material educativo personalizado:
- Desarrollar material educativo personalizado, como manuales y videos, que se adapte al contexto organizacional y cultural de Ecuador.
  - Proporcionar recursos accesibles para consulta continua.
10. Evaluación continua y retroalimentación:
- Realizar evaluaciones periódicas para medir el nivel de comprensión y aplicabilidad del personal en relación con el control interno.
  - Proporcionar retroalimentación constructiva y ajustar los programas según sea necesario.
11. Incentivos y reconocimientos:
- Establecer incentivos y programas de reconocimiento para aquellos empleados que demuestren un compromiso destacado con el entendimiento y aplicación del control interno.
  - Fomentar una cultura de valoración de las habilidades relacionadas con el control interno.
12. Eventos y charlas especializadas:
- Organizar eventos y charlas especializadas con expertos en control interno.
  - Facilitar la interacción directa para aclarar dudas y promover la participación activa.
13. Integración con objetivos de desarrollo personal:
- Vincular la capacitación en control interno con los objetivos de desarrollo personal y profesional de los empleados.
  - Destacar cómo la comprensión de estos principios contribuye al crecimiento individual y organizacional.

La implementación de estas estrategias no solo mejora la comprensión del control interno en las empresas ecuatorianas, sino que también cultiva una cultura organizacional sólida y consciente de la importancia de estos procesos para el éxito a largo plazo.

## DISCUSIÓN

La discusión destaca la importancia de la integridad y valores éticos como elementos predominantes en el ambiente interno de control, al subrayar la percepción de que la ética es rentable y una conducta íntegra beneficia a las organizaciones. La dirección ética se considera esencial para la cultura corporativa, al prevenir daños morales y promover prácticas responsables.

Se resalta que la generación de la misión de una entidad surge de los objetivos estratégicos, al definir la razón de ser y las aspiraciones proyectadas. La dirección establece los objetivos estratégicos, formula estrategias y define objetivos operativos, de información y de cumplimiento. La auditoría de gestión se reconoce como una ciencia que aporta métodos de trabajo, estudios de riesgos y análisis objetivo, al respaldar las conclusiones y procedimientos de trabajo.

La identificación de eventos en una entidad se aborda mediante técnicas centradas en eventos pasados y futuros, que considera el impacto en los objetivos organizativos. La metodología de evaluación de riesgos combina técnicas cualitativas y cuantitativas, al aplicar categorías de respuestas como Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar, según el COSO II.

La construcción de información en una entidad busca captar datos dentro de un marco de tiempo coherente con la necesidad de identificar, evaluar y responder al riesgo. La oportunidad del flujo de información debe alinearse con el ritmo de cambio en los ámbitos externo e interno de la entidad, y se destaca la necesidad de técnicas de verificación para garantizar la precisión de la información.

El énfasis en las principales actividades de control destaca la importancia de contar con prácticas operativas sólidas para garantizar la eficacia del control interno. Este hallazgo resuena con la literatura que sugiere que las operaciones diarias deben alinearse estrechamente con los objetivos estratégicos de la organización. La Confiabilidad de la Información en Información y Comunicación subraya la necesidad de contar con sistemas de información robustos y procesos de comunicación claros para respaldar la toma de decisiones efectiva.

En cuanto a la supervisión permanente en supervisión y monitoreo, este resultado destaca la importancia de un monitoreo constante para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y cambiar proactivamente según las circunstancias. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para el diseño de estrategias específicas que fortalezcan estas áreas clave del control interno en empresas ecuatorianas.

## CONCLUSIONES

La investigación destaca la centralidad de la integridad y valores éticos en el control interno y la gestión de riesgos. La evidencia respalda la noción de que las organizaciones exitosas no solo comunican valores éticos, sino que también los integran explícitamente en sus políticas corporativas. Esto sugiere que una conducta ética no solo es moralmente imperativa, sino también esencial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas ecuatorianas.

Los resultados revelan la importancia de establecer objetivos estratégicos claros y medibles. Las empresas deben definir las metas, plazos, responsables y criterios de medición para que el personal en todos los niveles comprenda claramente lo que se espera y cómo se evalúa el rendimiento. Esta claridad en los objetivos es esencial para mitigar riesgos corporativos y garantizar la alineación de todos los esfuerzos con la misión y visión de la organización.

La investigación subraya la necesidad de fortalecer las actividades de control, especialmente las principales actividades, y enfatiza la supervisión permanente como un componente esencial en la gestión de riesgos. Esto indica que las empresas deben centrarse no solo en la implementación de medidas de control, sino también en la adaptabilidad constante a través de un monitoreo continuo para ajustarse a un entorno empresarial en constante cambio. Estos hallazgos proporcionan bases sólidas para estrategias específicas y mejoras prácticas en las empresas ecuatorianas para optimizar el control interno y la gestión integral de riesgos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam, M., Soliman, A. M., & Mahtab, N. (2021). Measuring enterprise risk management implementation: A multifaceted approach for the banking sector. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 87(February), 244-256. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1062976921000028>
- Alvarado Choez, J. K., Cedeño Zambrano, R. M., Alvarado Choez, J. K., & Cedeño Zambrano, R. M. (2023). El control interno y su incidencia en la gestión del proceso de inventarios en el Minimarket Vimasán, Jipijapa, Ecuador. *Cofin Habana*, 17(1), 2-4. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612023000100001&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612023000100001&script=sci_arttext)
- Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., & Kinney, W. R. (2007). The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX-mandated audits. *Journal of Accounting and Economics*, 44(1-2), 166-192. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165410106000899>
- Intriago, M. A. L., & López, V. L. P. (2023). Modelo COSO como herramienta de gestión del riesgo operativo en el sector público ecuatoriano. Una mirada desde sus actores. *Contabilidad y Negocios*, 18(35), 139-156. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/27106>
- Maldonado-Cepeda, E. S., & Pazmiño-Enríquez, J. E. (2023). Prácticas de Control Interno del Inventario en la Industria Papelera, Caso: Milagro-Ecuador. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 6(2), 297-309. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/695>
- Nasir, M., Simsek, S., Cornelsen, E., Ragothaman, S., & Dag, A. (2021). Developing a decision support system to detect material weaknesses in internal control. *Decision Support Systems*, 151(December), 2-6. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016792362100141X>
- Plant, O. H., van Hillegersberg, J., & Aldea, A. (2022). Rethinking IT governance: Designing a framework for mitigating risk and fostering internal control in a DevOps environment. *International Journal of Accounting Information Systems*, 45(June), 2-5. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1467089522000124>
- Silva, V. R. O. (2023). Sistema de control interno en el proceso crediticio de las cooperativas financieras del Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 8(8), 2730-2752. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/6116>

- Tramullas, J. (2020). Temas y métodos de investigación en Ciencia de la Información, 2000-2019. Revisión bibliográfica. *El profesional de la información*, 49(4), 2-7. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/77328>
- Vásquez-Flores, A., Chávez-Cruz, G., & González-Sánchez, J. (2023). Control Interno en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia El Oro, Ecuador. *Revista Ciencia & Sociedad*, 3(2), 135-151. <http://www.cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/76>
- Zhao, T., Yan, N., & Ji, L. (2023). Digital transformation, life cycle and internal control effectiveness: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 58(Part A), 104223-104223. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612323005950>