UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS (FACAE)

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

"ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO EN EL MUSEO DEL PUEBLO KICHWA DE OTAVALO OTAVALANGO S.A. EN EL AÑO 2024"

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Línea de investigación: GESTIÓN, PRODUCCIÓN, PRODUCTIVIDAD, INNOVACIÓN Y DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO.

AUTORA:
Espinosa Conejo Elizabeth Belén

DIRECTORA:
Dra. Alba Grisela Cevallos Pineda

Ibarra – Ecuador - 2026

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Espinosa Conejo Elizabeth Belén

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO EN EL MUSEO DEL PUEBLO KICHWA DE OTAVALO OTAVALANGO S.A. EN EL AÑO 2024"
AUTOR (ES):	Espinosa Conejo Elizabeth Belén
FECHA:	17/06/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
CARRERA/PROGRAMA:	■ **PREGRADO** □ **POSGRADO**
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría
ASESOR/DIRECTOR:	MSc. Guevara López Sandra Mercedes /Dra. Alba Grisela Cevallos Pineda

CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 17 días del mes de junio de 2026

LA AUTORA:

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ELIZABETH BELEN
ESPINOSA CONEJO

.....

Espinosa Conejo Elizabeth Belén

CERTIFICACIÓN DIRECTOR
DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 17 de junio del 2026

Dra. Alba Grisela Cevallos Pineda

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber visto el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f) ……

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ALBA GRISELA CEVALLOS PINEDA

Dra. Alba Grisela Cevallos Pineda

C.C.: 1002418703

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificador del trabajo de Integración Curricular "ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO EN EL MUSEO DEL PUEBLO KICHWA DE OTAVALO OTAVALANGO S.A. EN EL AÑO 2024" elaborado por Espinosa Conejo Elizabeth Belén, previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

(f):…… Validar únicamente en FirmaEC. Firmado electrónicamente por: ALBA GRISELA CEVALLOS PINEDA
Dra. Alba Cevallos Pineda
C.C.: 1002418703

(f):…… Validar únicamente en FirmaEC. Firmado electrónicamente por: SANDRA MERCEDES GUEVARA LOPEZ
MSc. Guevara López Sandra Mercedes
C.C.: 1002541389

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios, por mostrarme el camino en momentos difíciles, por darme fuerzas cuando todo parecía más grande de lo que yo podía sostener y recordarme el valor del esfuerzo.

A mi pequeña familia, Sairy por su amor incondicional, por su paciencia, comprensión y apoyo, por creer en mí y ser el pilar en el cual puedo recargarme cientos de veces, incluso en días difíciles.

A mis hermanos y padres, pero sobre todo a mí mamá Anita Conejo, por heredarme su valentía, amor incondicional, por sembrar en mí, la fortaleza para enfrentar cada desafío. En su ejemplo aprendí que rendirse nunca es opción. Este logro es también reflejo de su fuerza inquebrantable con la que nos enseñó a salir siempre adelante y que rendirse nunca será una opción.

Y, de manera muy especial, a mi hijo, Sael el motor de mi vida. Cada página escrita, cada noche de desvelo y cada meta alcanzada llevan su nombre. Mi inspiración, la razón por la que lucho, crezco y no me rindo. Este logro es por ti y para ti, para que siempre sepas que los sueños se cumplen con esfuerzo, amor y determinación.

Con todo mi corazón, este trabajo está dedicado a quienes han sido mi fuerza, mi luz y mi motivo para seguir adelante.

.

Elizabeth Espinosa

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, por la fortaleza, sabiduría y orientación, por poner en mi camino a personas muy importantes y sabias, las cuales me ayudaron e impulsaron con sus conocimientos a culminar esta gran etapa tan importante de mi formación profesional.

También agradezco a mis padres, hermanos, y a mi pequeña familia la cual ha sido mi pilar fundamental, brindándome apoyo incondicional, motivación, extendiéndome su ayuda las veces que casi me derrumbo, ver su confianza en mí, me motivo muchas veces.

Gracias Sael por todas las veces que tus pequeñas manos rodearon mi cuello, tocaron mi cara y limpiaron mis lágrimas, verte crecer es mi motor, el anhelo de darnos un mejor futuro es y será la meta.

Mi gratitud también es para mis docentes, quienes compartieron conmigo su experiencia y conocimientos, guiándome con paciencia y compromiso durante todo este proceso de aprendizaje.

De manera especial, agradezco a la universidad a quienes formaron parte del desarrollo de esta investigación, por la disponibilidad, colaboración y un alto compromiso, que me oriento para recabar la información necesaria que hizo posible la realización de esta investigación.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron con palabras de ánimo y apoyo que me permitieron alcanzar este logro.

Elizabeth Espinosa

INDICE DE CONTENIDOS

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....II
CONSTANCIAS..... III
CERTIFICACIÓN DIRECTOR IV
APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR.....V
DEDICATORIA VI
AGRADECIMIENTO VII
INDICE DE CONTENIDOS 1
INDICE DE TABLAS 5
INDICE DE FIGURAS..... 6
RESÚMEN 8
ABSTRACT..... 9
INTRODUCCIÓN 10
Planteamiento del problema..... 11
Pregunta de investigación 13
Justificación..... 14
Objetivo de la Investigación..... 15
Objetivo general 15
Objetivos específicos..... 15
CAPÍTULO I 16
MARCO TEÓRICO..... 16
Marco Referencial..... 16
Base Teórica..... 16
Museos 16
Tipología de museos por el contenido de sus muestras..... 18

Funciones sociales y educativas de los museos 19
Las compañías 20
Sociedad anónima 20
Características de las compañías 21
Capital 22
Obligaciones de las compañías 23
Procesos societarios de las compañías 23
Disolución 23
Liquidación 24
Cancelación 24
Reactivación 25
Control interno 25
Importancia del control interno 26
Enfoques de control interno 27
Elementos del control interno 29
Ambiente de control 30
Evaluación de riesgos 30
Actividades de control 31
Información y comunicación 31
Supervisión y monitoreo 32
Modelo COSO 32
CAPÍTULO II 34
METODOLOGÍA 34
Tipo de investigación 34
Cualitativa 34

Cuantitativa 35
Técnicas e instrumentos de investigación 35
Revisión documental 35
Entrevistas semi estructuradas 35
Encuestas 36
Cuestionario de control interno 36
Población y muestra 36
Matriz de operacionalización de la variable 36
CAPÍTULO III 38
RESULTADOS Y DISCUSIÓN 38
Datos de la empresa 38
Misión 38
Visión 38
Valores compartidos 39
Objetivos específicos 39
Estructura organizacional 39
Resultados de las técnicas e instrumentos de investigación aplicados 40
Resultados de la entrevista 41
Resultado de la encuesta 45
Resultados del cuestionario de control interno 53
Matriz de nivel de confianza. 53
Ambiente de control. 54
Evaluación de riesgos. 55
Actividades de control. 57
Información y comunicación. 59

Supervisión y monitoreo. 60
Grado de cumplimiento del control interno en áreas clave de la entidad 62
Herramientas de análisis institucional 62
Matriz de evaluación de riesgos 62
Hallazgos 68
Matriz FODA 69
Fortalezas 69
Oportunidades 70
Debilidades 70
Amenazas 70
Levantamiento y documentación de procesos 71
Levantamiento de flujogramas de registro de ingresos 71
Cobro de entradas 72
Tienda del museo 72
Talleres educativos, culturales o artísticos 73
Eventos culturales, exposiciones temporales o presentaciones 74
Donaciones de personas naturales o jurídicas 75
Proyectos culturales financiados 76
Propuesta de mejora institucional 76
Propuesta de misión 77
Propuesta de visión 77
Propuesta de actualización del organigrama estructural. 77
Discusión 78
CAPÍTULO IV 80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 80

Conclusiones 80

Recomendaciones 81

REFERENCIAS 83

ANEXOS 88

Anexo 1 88

Anexo 2 88

Anexo 3 89

Anexo 4 89

Anexo 5 90

Anexo 6 90

Anexo 7 91

Anexo 8 92

Anexo 9 93

Anexo 10 93

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 37

Tabla 2. 53

Tabla 3. 54

Tabla 4. 55

Tabla 5. 56

Tabla 6. 56

Tabla 7. 57

Tabla 8. 58

Tabla 9. 59

Tabla 10 60

Tabla 11. 61

Tabla 12 61

Tabla 13 63

Tabla 14 68

Tabla 15 68

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.*Árbol de Problemas* 13

Figura 2. *Tipología de museos por el contenido de sus muestras* 18

Figura 3. *ODS 4,8 y 7* 20

Figura 4. *Elementos del Control Interno* 30

Figura 5. *Estructura organizacional actual del museo Otavalango* 40

Figura 6. *Desarrollo de actividades ordenadas y documentadas.* 46

Figura 7. *Tareas correspondientes.* 47

Figura 8. *Planificación de actividades.* 48

Figura 9. *Correcto manejo de recursos.* 49

Figura 10. *Cadena de mando.* 49

Figura 11. *Aporta con ideas o sugerencias.* 50

Figura 12. *Comunicación de las decisiones.* 51

Figura 13. *Procesos de capacitación* 52

Figura 14. *Impacto del estudio en la transparencia y orden institucional* 53

Figura 15. *Flujograma del proceso de cobro de entradas* 72

Figura 16. *Flujograma del proceso de ingreso y venta de productos.* 72

Figura 17. *Proceso de elaboración de talleres.* 73

Figura 18. *Proceso de organización de eventos* 74

Figura 19. *Proceso de donaciones* 75

Figura 20. *Proceso de organización de proyectos financiados* 76

Figura 21. *Propuesta de organigrama estructural.* 77

RESÚMEN

La presente investigación aborda el análisis del sistema del control interno del Museo Viviente Otavalango, durante el año 2024, con el objetivo de evaluar el nivel de confianza y posibles riesgos en el ámbito administrativo, financiero y operativo. Esta entidad de carácter cultural y comunitario desarrolla actividades orientadas netamente en la preservación del patrimonio tangible e intangible de los kichwa Otavalo. Sin embargo, presenta debilidades en la formalización de procesos.

La metodología empleada es de enforque cualitativo y cuantitativo, con una dirección descriptiva, en donde se evidencia el diseño experimental y de campo utilizado. Se aplicaron técnicas como entrevistas, encuestas y el cuestionario de control interno, el mismo que fue estructurado en base a los componentes del modelo COSO 1, estos instrumentos permitieron conocer y analizar la existencia y aplicación de controles aplicados en la entidad.

Los resultados evidenciaron que la entidad cuenta con, procesos operativos y administrativos en funcionamiento, no obstante, estos se encuentran aplicados de manera empírica, lo que muestra la carencia de documentación formal como, manuales de procesos, normativa, política de la empresa, y delimitación de funciones. Esta situación influye en un nivel de confianza moderado y bajo, presentando un nivel de riesgo en la gestión. Además, se identificó que el marco estratégico se encuentra desactualizado, lo que limita la proyección de la organización.

Como aporte de la investigación, se realizó levantamientos de procesos clave y del organigrama estructural, además, se propone una actualización del marco estratégico, con el propósito de contribuir al fortalecimiento del sistema de control interno, mismo que ayudara en la gestión organizacional del museo.

Palabras clave:

Control, gestión administrativa, COSO, procesos financieros, sostenibilidad institucional.

ABSTRACT

This research addresses the analysis of the internal control system of the Museo Viviente Otavalango during the year 2024, with the objective of evaluating the level of confidence and potential risks in the administrative, financial, and operational areas. This cultural and community-based entity develops activities focused on the preservation of the tangible and intangible heritage of the Kichwa Otavalo people; however, it presents weaknesses in the formalization of its processes.

The methodology applied followed a qualitative and quantitative approach with a descriptive scope and a field research design. Techniques such as interviews, surveys, and an internal control questionnaire were implemented. The questionnaire was structured based on the components of the COSO I model, allowing the identification and analysis of the existence and application of internal controls within the entity.

The results revealed that although the organization has operational and administrative processes in place, these are carried out empirically, demonstrating the absence of formal documentation such as procedure manuals, internal regulations, policies, and clearly defined roles. This situation leads to a moderate to low level of confidence and exposes the organization to management risks. Additionally, it was identified that the strategic framework is outdated, limiting the institution's long-term projection.

As a contribution of this research, key processes and the organizational structure were systematized, and an update of the strategic framework was proposed in order to strengthen the internal control system and improve the organizational management.

Keywords:

control, administrative management, COSO, financial processes, institutional sustainability.

INTRODUCCIÓN

Ecuador es reconocido por la amplia diversidad y riqueza cultural, misma que posee un amplio patrimonio tangible e intangible, la que se constituye de bienes físicos, y tradicionales inmateriales. Esta riqueza cultural representa un elemento fundamental en la identidad nacional y el desarrollo económico. Durante el período 2000 – 2014, tras realizar un estudio usando un modelo de regresión lineal, Olaya & Ronquillo (2018) comentan que, "existe una relación directa entre el sector turístico y la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) real en estos años" (p. 157).

El Museo del Pueblo Kichwa de Otavalo Otavalango S.A., constituido bajo escritura pública el 23 de septiembre del 2010, en el cantón de Otavalo, con un capital suscrito de 819,00 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, dividido en acciones ordinarias, a través de esta estructura societaria, veinte familias kichwa Otavalo adquieren la antigua fábrica San Pedro, para el inicio de un proceso de recuperación y preservación de la cultura, para lo que se impulsó la creación del Museo Otavalango.

En este contexto el Museo Otavalango, se convierte en un pilar esencial para el desarrollo del pueblo otavaleño, tanto en la preservación de la identidad como en el fortalecimiento de la economía local, mediante la gestión responsable de los recursos, al ser una organización cultural y comunitaria, dedicada al cuidado del patrimonio tangible e intangible, desempeña un papel clave en el resguardo y defensa de la identidad cultural y el patrimonio de los pueblos indígenas.

Bajo este enfoque, el patrimonio entiende al control interno como una herramienta clave para la preservación de este, mediante la correcta gestión ciudadana, esto debido a que no solo se considera una declaración histórica, sino que, además, ayuda a la formación y fortalecimiento de

memoria histórica, lo que es importante para construir la memoria colectiva, y así ayudar a las comunidades y pueblos a conocer y fortalecer su identidad.

Para una adecuada preservación de los bienes institucionales es ideal crear mecanismos eficientes de control para salvaguardar los activos, asegurar el cumplimiento de la normativa y garantizar el uso adecuado y transparente de recursos. En este sentido, para Cumbicos et al. (2023) el sistema de control interno que funcione de manera eficaz es el que ayuda a el crecimiento de la optimización de operaciones, esto ocurre cuando se establecen líneas de trabajo claras, en donde se permite definir responsabilidades y un control de procesos financieros adecuados. lo que fortalece la sostenibilidad y cumplimiento de los objetivos de estas entidades.

Considerando la importancia de las reliquias patrimoniales, la presente investigación busca evaluar el cumplimiento del control interno para fortalecer la gestión administrativa, operativa y financiera de la entidad, para esto se aplicaron herramientas metodológicas que permitieron la evaluación documental, el análisis de procesos y la aplicación de instrumentos de evaluación.

De ahí que, este trabajo investigativo tiene como objetivo analizar el sistema de control interno en el Museo del Pueblo Kichwa de Otavalo Otavalango S.A., durante el año 2024, con el propósito de identificar fortalezas, recalcar debilidades, y proponer lineamientos que contribuyan al mejoramiento de la gestión institucional.

Planteamiento del problema

Las entidades u organizaciones de naturaleza cultural y museística presentan problemas administrativos, operativos y financieros ante la falta de procedimientos del control interno que aseguren la continuidad institucional. En este contexto, la gestión adecuada de la información pasa a ser un elemento importante en el fortalecimiento de estas instituciones. Siendo así que los museos

no solo tienen la importante tarea de preservar y difundir historia, sino también mantener procesos administrativos, operativos y financieros, transparentes y organizados.

Esta investigación ha manifestado distintas problemáticas dentro de la administración de la entidad durante el año 2024 y años pasados. En donde se ha evidenciado la ausencia de un sistema de control interno, lo que da lugar a la desorganización administrativa, operativa y financiera, generando inconsistencias en la gestión, además, la falta de profesionales o expertos dentro de la institución, tanto en áreas legales y contables ha influido en debilidades en el cumplimiento normativo, lo que ha comprometido los objetivos y la sostenibilidad, además que pone en riesgo el compromiso de futuros socios estratégicos.

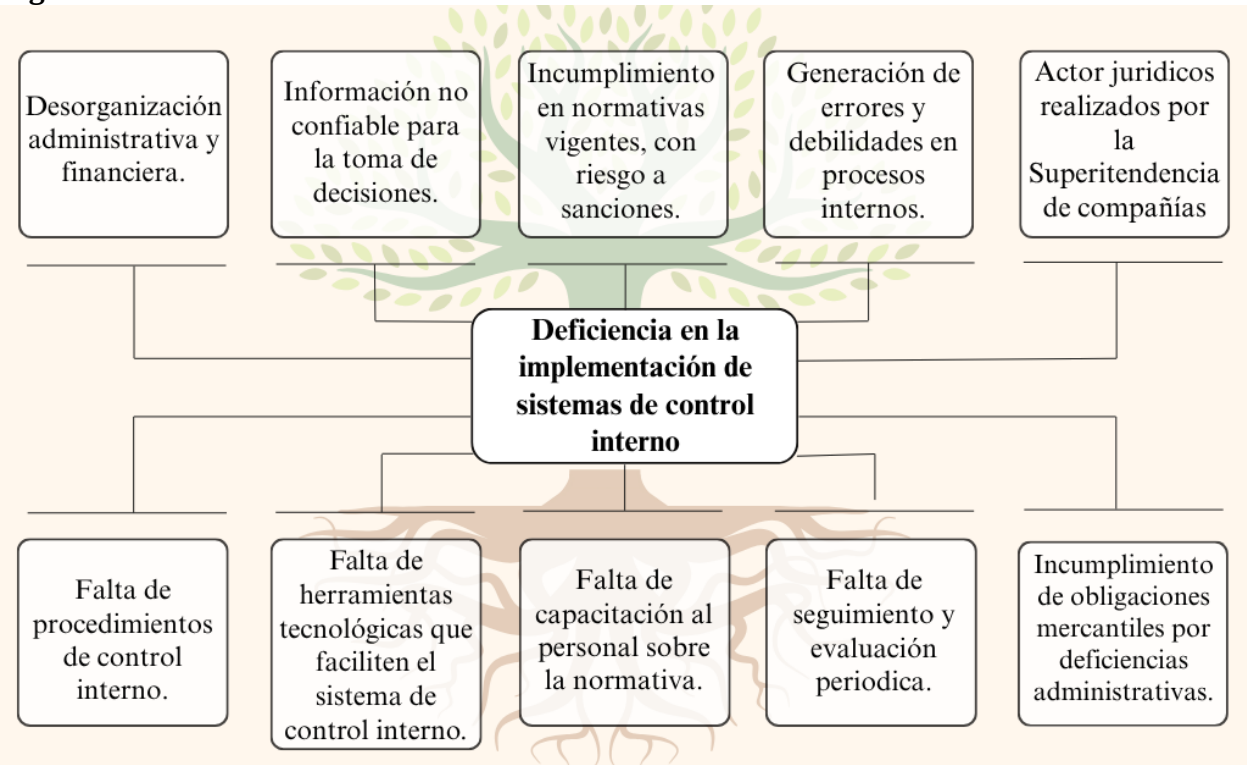
Sumado a ello, los escasos procesos de control interno existentes son empíricos, añadido a esto, se observó que la empresa no cuenta con herramientas tecnológicas que le ayuden en el resguardo y manejo de los bienes de operación y bienes tangibles de exhibición, lo que concluye en la generación de información errónea, dificultando la toma de decisiones, y representando un alto riesgo para la conservación, uso y transparencia de los bienes institucionales.

Del mismo modo, la empresa no ejecuta planes o programas de capacitación sobre la normativa, lo cual genera el incumplimiento de las leyes, normas, y políticas vigentes, dando lugar a posibles riesgos o sanciones que provocan pérdidas económicas, además de poner en riesgo la continuidad del ente.

También, se identificó una falta de seguimiento y evaluación continua a los procesos administrativos, operativos y financieros, situación que ha impedido la detección oportuna de errores o debilidades en los procesos internos, generando duplicidad de funciones, inadecuada segregación del personal, incumplimiento de políticas y normativa, falta de controles y decisiones basadas en información no actualizada.

Finalmente, estas deficiencias derivan en el hallazgo, relacionado con el incumplimiento de obligaciones societarias y financieras, situación evidenciada en los siguientes actos jurídicos emitidos por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el 31 de julio del 2015 por la no presentación de balances financieros durante dos años continuos; consecutivamente la disolución de la compañía el 1 de abril del 2016 y como acto jurídico final, el 16 de diciembre de 2025 se cancela la inscripción de la compañía, reflejando las consecuencias de las debilidades en el control interno, la gestión administrativa y el cumplimiento normativo.

Figura 1.*Árbol de Problemas*



Fuente: Espinosa (2025).

Pregunta de investigación

¿El Museo del Pueblo Kichwa de Otavalo Otavalango S.A. posee las herramientas y técnicas legales de control, para tener un adecuada información administrativa, operativa y financiera, que le permita una toma de decisiones optima?

Justificación

El Museo del Pueblo Kichwa de Otavalo Otavalango S.A., se caracteriza por ser un espacio patrimonial y cultural, dedicado a la preservación y difusión, no solo de la historia patrimonial, sino también de la cultura kichwa Otavalo, en el que se desarrollan técnicas ancestrales de la mano de comuneros indígenas dispuestos a rescatar sus experiencias vividas y saberes, además constituye un factor esencial en el desarrollo económico y turístico, no obstante este importante ente, registra un alto riesgo en la preservación y manejo de recursos. De ahí que, este análisis busca evaluar las herramientas del sistema de control interno aplicadas en la entidad, con el fin de evidenciar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y amenazas, bajo una matriz FODA, lo que ayudó a determinar el manejo eficiente, transparente y seguro de los recursos.

Por otra parte, la problemática en la gestión administrativa y financiera genera inconsistencias en los registros financieros y administrativos, pérdida de confianza por parte de aliados o socios estratégicos, dificultad para obtener financiamiento, y una afectación en la imagen institucional del museo, ante lo cual se requiere de mecanismos de control interno que promuevan la eficiencia a corto y largo plazo, así como la auto sustentabilidad.

En cuanto a la gestión interna, esta investigación beneficia directamente a los accionistas, administradores y trabajadores del museo, quienes pueden contar con herramientas clave para optimizar los procesos, asegurar la sostenibilidad y mejorar la gestión. Indirectamente serán beneficiados de manera positiva los visitantes locales, nacionales e internacionales, las comunidades aledañas, instituciones y organizaciones, que promueven el patrimonio cultural tangible e intangible, en el ámbito académico este estudio contribuye a la generación de información, dado que a las organizaciones culturales comunitarias no se les ha dado la relevancia en el campo investigativo, de ahí que este estudio sirve como base para futuros proyectos.

Finalmente, cabe señalar que en la realización de este proyecto está garantizada por la disponibilidad de los conocimientos teóricos y metodológicos.

Objetivo de la Investigación

Objetivo general

Analizar el control interno en el Museo del Pueblo Kichwa de Otavalo Otavalango S.A., en el año 2024.

Objetivos específicos

1. Identificar los procedimientos y las políticas de control interno aplicados en la institución.
2. Medir el grado de cumplimiento del control interno en áreas clave de la entidad.
3. Proponer recomendaciones que ayuden a fortalecer el sistema de control interno y mejorar la gestión organizacional.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Marco Referencial

Para la realización correcta de esta investigación se considera como referencia algunos temas relacionados, para la autora Moreira (2025) en la investigación "Acceso a la información y transparencia en la gestión del patrimonio cultural en el museo centro cultural Manta, año 2024" los museos no solo cumplen la función de conservar y mostrar cultura, también tienen la responsabilidad con la sociedad, y el compromiso de actuar con transparencia y buena gestión.

Además, para Rengifo (2025) en el trabajo de tesis titulado "El control interno y su incidencia en la gestión financiera de la Dirección General de Museos-Ministerio de Cultura-Lima, 2024", habla sobre el vasto número de museos en países latinoamericanos, con problemáticas en la administración de museos debido a factores políticos y económicos, causando deficiencias en el control interno, lo que genera inconvenientes en la gestión de recursos.

En este sentido, surge la necesidad de realizar un análisis o estudio del control interno, debido a que se ha observado que el Museo del Pueblo Kichwa de Otavalo Otavalango S.A. carece de estas herramientas que permiten el correcto funcionamiento y confiabilidad de parte de externos.

Base Teórica

Museos

Los museos al ser lugares culturales, dedicados a la conservación y difusión del patrimonio tangible e intangible, también fortalecen la memoria histórica e impulsan la economía, de acuerdo con la Asamblea Nacional del Ecuador (2016), afirma que:

> Se considera a los museos como instituciones al servicio de la ciudadanía, abiertas al público, que adquieren, conservan, estudian, exponen y difunden bienes culturales y patrimoniales de una manera pedagógica y recreativa. Los museos son espacios de prácticas simbólicas, en constante debate, que se construyen de manera participativa a partir del planteamiento crítico de las representaciones y del patrimonio (p. 12).

Según lo expuesto anteriormente, los museos al brindar un servicio a la comunidad deben estar dispuestos al cambio y crecimiento de la sociedad, por lo que Pérez & Reyes (2023) afirman que, "el museo debe estar atento a lo que la sociedad demanda, implicar a los diferentes agentes de su entorno en su funcionamiento. De esta manera conseguirá que la población entienda al museo como parte de su vida"(p. 275). Es así que, al hablar de museos, se refiere a centros o entidades sin fines de lucro, dispuestas a brindar un servicio a la comunidad, mismos que se encargan de coleccionar, conservar, exhibir y resguardar bienes patrimoniales.

En este sentido, la ICOM-España & Museo San Telmo (2022) aseguran que mediante la participación de las comunidades activamente en museos, permite el desarrollo de las funciones de manera ética y profesional, esto promoviendo experiencias variadas enfocadas en la educación, el aprendizaje, la reflexión y varias actividades positivas que se suman a esto (p. 219).

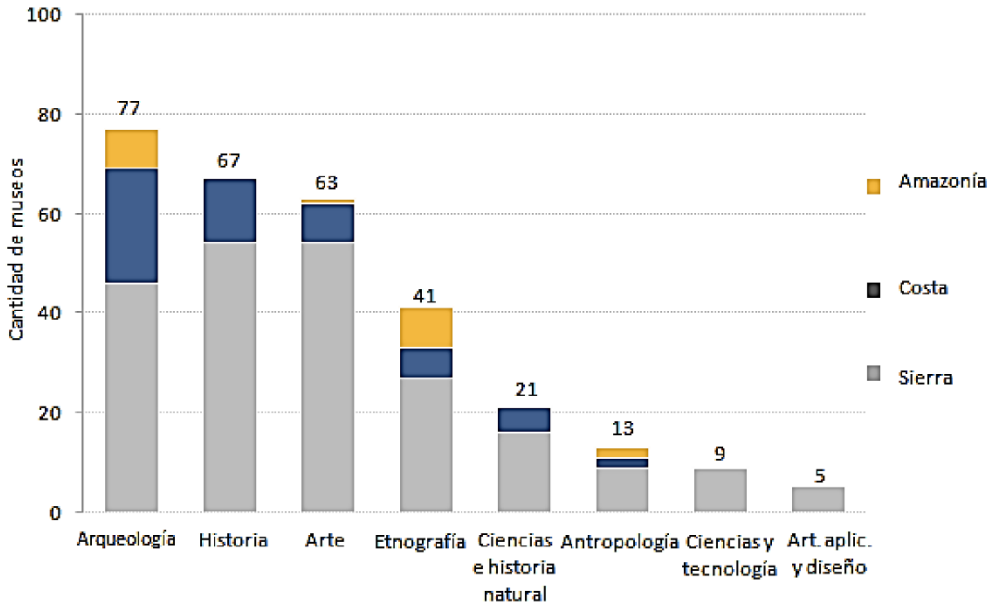
Según Carbonell-Curralo & Viñarás (2021) "En un contexto global donde el Desarrollo Sostenible supone una revolución en la gestión de las instituciones, los museos se revelan como agentes sociales esenciales para la consecución de la Agenda 2030" (p. 80). Bajo lo expuesto anteriormente la agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas, se establece objetivos globales encaminados a la mejora de la calidad de vida, por lo que los museos están claramente alineados con el Objetivo de desarrollo sostenible número 4, además se expone la revolución en la gestión de estas instituciones, fortaleciendo así el desarrollo sostenible de estas.

Tipología de museos por el contenido de sus muestras

Los museos se pueden clasificar de diferentes maneras, como por la arquitectura, la naturaleza, la temática, las funciones que cumplen, el contenido de las muestras, etc. Es así como en un trabajo articulado, mediante el Observatorio Iberoamericano de Museos (OIM), conjuntamente con el Registro de Museos Iberoamericano (RMI), se logra consolidar información de museos de 22 provincias recogiendo registros de 175 museos existentes, el Ministerio de Cultura y Patrimonio (2019) asegura que:

> A nivel nacional, existen más museos que disponen muestras de arqueología, historia y arte, y la mayor parte de ellos se encuentran en la Sierra. En las regiones Costa y Amazonía no se dispone de museos de ciencias y tecnología ni de artes aplicadas y diseño. En la Amazonía los museos tienen muestras vinculadas únicamente a temas de arqueología y arte. (un museo puede estar incluido en una o más categorías) (p. 5).

Figura 2. *Tipología de museos por el contenido de sus muestras*



Fuente: Ministerio de Cultura y Patrimonio (2019)

Funciones sociales y educativas de los museos

Los museos no solo cumplen con el resguardo de la historia y patrimonio de un pueblo, sino también ponen en manifiesto el impulso por cumplir funciones sociales, desde otra perspectiva, la cultura y el patrimonio representan pilares fundamentales en el impulso de la sociedad, es así como en el contexto de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, se menciona la importancia de la participación ciudadana en actos donde se busque salvaguardar la cultura, por esto, es necesario que las personas conozcan y divulguen que las instituciones de esta naturaleza ayudan a contribuir al desarrollo sostenible, esto quiere decir para el cuidado de la cultura, tradiciones, y forma de vida, entorno a la naturaleza, preservándolo para futuras generaciones. Además, tienen la misión a largo plazo, relacionado con la educación de calidad, puesto que ayudan a la transmisión de conocimientos y valores culturales.

Bajo este enfoque, los museos se convierten en actores fundamentales en la búsqueda del alcance de objetivos impulsados por Las Naciones Unidas. Según las Naciones Unidas (2023) los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) trazan una ruta global, y los museos se alinean directamente con varios de ellos. En primer lugar, contribuyen directamente con el ODS 4: Educación de Calidad, la misma que busca garantizar una educación, de fácil acceso para las personas, que sea inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje durante toda la vida. De este mismo modo, por la labor social de los diferentes museos se vincula directamente con el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico (p. 28), al generar empleo y dinamizar la economía local.

En definitiva, los museos aportan de manera notable con el ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles, esto debido a que contribuyen a la conservación de la historia y culturas existentes en el mundo, también la difusión de estas, además de ser espacios llenos de cultura

contribuyen con la educación, lo que motiva al aprendizaje e intercambio de conocimientos, en donde se fortalecen los entornos urbanos y rurales.

Figura 3. *ODS 4,8 y 7*



Fuente: Naciones Unidas (2023)

Las compañías

En el ámbito legal las organizaciones constituidas por una o más personas naturales o jurídicas conforman las compañías, formadas con el propósito de desarrollar actividades económicas, he impulsar el progreso productivo, de esta manera la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2025) señala que las compañías pueden constituirse por medio de un contrato en donde se unen capitales, trabajo o conocimiento, con la finalidad de realizar operaciones mercantiles y participar de las utilidades (p. 2).

Sociedad anónima

La sociedad anónima es una forma jurídica de contexto empresarial, comúnmente usada en Ecuador y a nivel internacional, permite que la gestión sea formal, el acceso fácil a recursos y participación de los accionistas. De acuerdo con la Ley de Compañías, promulgada originalmente en 1999 por el Congreso Nacional del Ecuador, reformada por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2025), en el Art. 143 dispone que la figura de compañía anónima como una

persona jurídica que posee un capital dividido en acciones, las mismas que serán negociables, está formada por la aportación de los mismos accionistas, de manera que solo responden por el monto de las acciones (p. 47).

Características de las compañías

Las compañías anónimas se componen por características esenciales que ayudan a comprender la naturaleza, funcionamiento y estructura de las organizaciones, lo que la diferencia de otro tipo de sociedades, principalmente en la participación de los socios y el alcance de sus responsabilidades, sumado a esto según Maliza et al. (2023) afirman que:

> Las actividades que poseen las asociadas son independientemente negociables. Existe una clara división entre el capital personal de los accionistas y el de la colectividad, así como la clara partición entre la acción personal de los accionistas y las conexiones de gestión de la compañía, cuya aceptación radica en los delegados. La junta directiva está en la condición de debelar cuentas a los accionistas sobre los negocios comerciales, de forma que los accionistas controlen su inversión y obtengan ganancias de sus beneficios (p. 76).

Es así como, la compañía anónima se presenta como estructura empresarial que brinda seguridad jurídica a los accionistas, facilitando la organización del capital, limitando las responsabilidades, favoreciendo el control, y estabilidad de la empresa. También la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2025). En el Art 146 de la ley de compañías, establece que la compañía debe constituirse mediante escritura pública y consecutivamente inscribirse en el Registro Mercantil del cantón al que le pertenezca el domicilio principal.

Además señala que, la compañía podrá existir y adquirir personalidad jurídica desde el acto de inscripción, también la compañía únicamente tendrá autorización de operar a partir de la

tramitación del Registro Único de Contribuyentes (RUC) emitido en el Servicio de Rentas Internas (SRI). Adicionalmente, todo pacto social reservado carecerá de validez o será nulo (p. 36).

A partir de lo anteriormente expuesto la sociedad anónima se caracteriza por la estructura formal, regulada y asegura la existencia legal. La creación de esta exige el cumplimiento de procedimientos y obligaciones específicos.

Capital

El capital es uno de los componentes fundamentales en la creación de una compañía, puesto que consta de recursos económicos o bienes que se aportan al iniciar esta, mismos que ayudan al financiamiento de operaciones iniciales, adquisición de activos y demás actividades económicas, según Maliza et al. (2023) afirman que:

> El capital mínimo con que ha de constituirse la Compañía Anónima es el de$ 800 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, éste deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del capital suscrito al momento de la constitución y el capital insoluto podrá pagarse hasta en el plazo de 24 meses a partir de la constitución (p. 77).

En concordancia con lo antes mencionado, la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2025) en el Art. 147 de la Ley de Compañías establece que, “ninguna compañía anónima podrá constituirse sin que se halle suscrito totalmente su capital, el cual deberá ser pagado en una cuarta parte, por lo menos, una vez inscrita la compañía en el Registro Mercantil” (p. 49). Por lo tanto, en el caso de las compañías anónimas, la normativa establece parámetros específicos con el fin de asegurar la solvencia y transparencia.

De la misma manera, para la constitución del capital suscrito, la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2025). en el Art. 161 de la Ley de Compañías dispone que las aportaciones pueden realizarse ya sea en dinero o mediante bienes muebles e inmuebles, sin

embargo, los bienes aportados al capital de la compañía deben estar vinculadas con la naturaleza y actividad comercial, y no se admite incluir bienes ajenos a al giro del negocio.

Obligaciones de las compañías

Las compañías adquieren compromisos u obligaciones dependiendo la naturaleza, estas deben ser cumplidas de forma legal de acuerdo con los reglamentos de cada una de ellas. Bajo este enfoque, para Constante (2022) ,"Lo primero que tiene que hacer una persona natural o sociedad que vaya a iniciar una actividad económica es obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC)" (p. 55), así mismo Ruano (2023) agrega que:

> Las obligaciones de una Sociedad Anónima incluyen aspectos como la presentación de informes financieros y estados contables anuales ante la Superintendencia de Compañías, el pago de impuestos y contribuciones correspondientes, y la celebración de asambleas de accionistas de manera regular. Además, las Sociedades Anónimas están sujetas a la supervisión y regulación de la Superintendencia de Compañías (parr. 20).

En este sentido, el acatamiento de las obligaciones contribuye en un aspecto importante para el funcionamiento de las compañías, por esta razón el conocimiento y cumplimiento de estas responsabilidades resulta fundamental en el desarrollo ordenado de la actividad económica.

Procesos societarios de las compañías

Disolución

La disolución es un acto jurídico, en el cual una compañía deja de desarrollar con normalidad el objetivo social, consecuentemente pasando a estado de liquidación, esto no implica la desaparición sino el inicio de la terminación legal. En la Ley de Compañías, se destaca las causales de disolución aplicables para las sociedades anónimas.

En este sentido la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2025) en el Art. 359 establece que, “Las sociedades se disuelven: a) de pleno derecho; b) por voluntad de los socios o accionistas; c) por decisión de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; o d) por sentencia ejecutoriada” (p. 186). Bajo este contexto, la disolución es la etapa inicial del proceso de terminación societaria, originándose por voluntad propia, por decisión interna de los socios o por una disposición.

Liquidación

La etapa posterior a la disolución se comprende como liquidación, la compañía mantiene aún la personería jurídica con el objetivo de concluir sus operaciones pendientes, ya sea el cobro de créditos, pago de obligaciones, etc. En la Ley de Compañías en el Art. 363 expone que “conservará su personalidad jurídica únicamente para los actos necesarios para la liquidación. Cualquier operación o acto ajeno a este fin, hará responsables en forma ilimitada y solidaria al representante legal y a los socios o accionistas que la hubieran autorizado” (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2025, p. 188).

De esta manera, aunque la compañía no opere normalmente, seguirá existiendo jurídicamente hasta finalizar el proceso de liquidación, en donde el liquidador actúa legalmente como representante de la sociedad ejecutando actos necesarios.

Cancelación

La cancelación comprende el acto jurídico final, mediante el cual se extingue definitivamente la compañía, de forma legal, en donde se cancela la inscripción en el registro mercantil, una vez ocurrido este proceso la inscripción de la sociedad queda anulada, dejando de existir legalmente y perdiendo su personalidad jurídica, la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2025) en el Art. 407 expresa que una vez concluido el proceso de liquidación, a

solicitud del liquidador o representante legal debidamente encargado, la o el Superintendente, o algún delegado de este, dictará la resolución, que ordena la cancelación, esto quiere decir la eliminación de la inscripción o registro legal de la compañía en el Registro Mercantil (p. 203).

En el caso que la sociedad no cuente con pasivos u obligaciones pendientes, la resolución de cancelación será emitida por la Superintendencia de Compañías, la que será acompañada con una declaración juramentada, efectuada ante un notario público, indicando que no existen pasivos u obligaciones pendientes.

Reactivación

Esta es una actividad legal en la cual la compañía puede retomar sus actividades y recuperar el funcionamiento normal, por ello que la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2025), en el Art. 414.1 de la Ley de Compañías, establece que la compañía puede reactivarse nuevamente antes de la cancelación de la inscripción, cualquiera que haya sido el motivo de disolución, siempre y cuando hubiera solucionado la causa que motivo este proceso (p. 206).

Control interno

El control interno es una herramienta clave para una entidad, antiguamente, también era concebido como una actividad adicional en una organización, esto quiere decir que se consideraba un requisito a cumplir, y no como un instrumento esencial, por lo que las entidades la describían como una carga o una obligación dentro de los procesos, mas no como un sistema útil para mejorar la gestión, bajo este contexto se entiende como un elemento para prevenir posibles riesgos y fraudes. A pesar de ello, se lo puede denominar un sistema para el adecuado control de los recursos.

De este modo que, Cruz & Pazmiño (2024) consideran que el control Interno “se compone por políticas, registros, normas, metodologías ejecutadas por los directivos sobre el personal y la empresa, además de incluir otros factores como el medio ambiente y actitudes de las autoridades”

(p. 2090). También se lo puede denominar un proceso en el que participan tanto la administración como la dirección, además del personal de la organización, con el objetivo de ayudar a que las operaciones se ejecuten de manera eficaz, brindando seguridad y bajo riesgo en el cumplimiento de metas, la información de sucesos y la aplicación de normas y políticas.

En el contexto legal ecuatoriano, la Asamblea Nacional del Ecuador (2002), en el Art. 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del estado, define al control interno como un proceso sistemático, mismo que es ejecutado por las autoridades de la entidad, ya sea directivos y personal orientados a brindar seguridad en la administración y manejo de recursos y al alcance de los objetivos institucionales (p. 5).

De acuerdo con las definiciones citadas el control interno es un proceso esencial dentro de las organizaciones, orientado a garantizar el cumplimiento de objetivos, buscando la eficiencia operativa y buen uso de recursos.

Importancia del control interno

Las entidades que desempeñan actividades económicas juegan un papel fundamental en el desarrollo monetario, ya sea en la producción de bienes, generación de empleo o venta de servicios, para cumplir con los objetivos es indispensable la implementación de sistemas de control, Bajo esta perspectiva, Díaz-Torres (2021) asegura que:

> Las empresas son la caracterización más elocuente del tejido económico de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado. Es por ello que deben establecer un control interno que les permita el progreso económico esperado, poder mantenerse en el mercado, y contribuir así a la economía del país. (p. 4)

Bajo este contexto, una correcta organización de los procesos en una empresa garantiza la eficiencia y competitividad, en concordancia con lo anterior, Montaño (2023), señala que “la

importancia de los manuales radica en que se utiliza como vehículo de información necesaria para los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes, ofreciendo beneficios y facilidades al momento de ejecutar una acción, proceso o procedimiento" (p. 17), lo que evidencia que los manuales no solo son una guía, también facilitan la comunicación, mejora la coordinación y contribuye a la consolidación del ente. Al respecto Cumbicos et al. (2023) mencionan que:

> El control interno es manejado como un sistema de seguridad que protege la información financiera de la empresa y asegura que todo funcione de manera eficiente y de acuerdo con las normas. El auditor interno juega un papel crucial en esta tarea al revisar y ajustar el sistema para garantizar su efectividad en el tiempo (p. 1644).

En palabras propias, el control interno es un eje fundamental en las empresas, que ayudan a tejer la economía del país, volviéndose indispensable en el desarrollo de estas, permitiendo cumplir metas y objetivos trasados.

Enfoques de control interno

La evolución del control interno ha sido de constante cambio, esto debido a que en el transcurso del tiempo se han ido observando con más cautela las necesidades de la gestión interna, esto ha dado lugar a distintos enfoques, Elizalde-Marín (2018) considera, "uno tradicional y otro contemporáneo; el primero, comprende el plan de organización y conjunto de métodos; el segundo, como un proceso integral de gestión establecido en el Informe COSO" (p. 2). De acuerdo con Laski (2006):

> La primera noción del control interno fue establecida por el instituto Americano de Contadores Públicos Certificados […]. El control interno, de acuerdo con una concepción tradicional, constituía una herramienta cuya función básica era detectar si las organizaciones funcionaban del modo en que lo deseaban sus directivos o accionistas; esto

> es, ayudaban a establecer si su patrimonio estaba protegido de la posibilidad de que ocurriera dolo o fraude, y contribuía a determinar si los informes financieros se correspondían con la realidad de la situación de la organización.(p. 10)

Basándonos en el texto anterior, se puede afirmar que el control interno es considerado como un mecanismo indispensable que busca garantizar una correcta administración de recursos, permitiendo conseguir resultados que ayuden a la seguridad y confianza de directivos y accionistas.

Bajo esta perspectiva, se muestra una evolución notable en el control interno, el mismo que se ha ido modificando de acuerdo a las necesidades, bajo el enfoque contemporáneo Pilay (2024) señala que "el control interno ha evolucionado y adaptado a las nuevas realidades; debido a su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asuman de forma efectiva una gestión integrada, enfoque que sigue siendo un acápite pendiente" (p. 17).

Además, se puede señalar que el control interno contemporáneo muestra una definición adicional a través del modelo COCO (Criteria of Control), desarrollado en Canadá el cual fue presentado después en el informe COSO, Elizalde-Marín (2018) afirman que éste modelo puede simplificar conceptos, además de facilitar el lenguaje lo que hace posible una comunicación mejorando la comprensión en conceptos relacionados con el control interno, lo que favorece la interpretación en cualquier nivel de la organización usando términos de fácil entendimiento para todos los empleados (p. 3).

Apegándonos a investigaciones anteriores y esta misma, se puede afirmar que el control interno y los enfoques que ha ido tomando han evolucionado de acuerdo con las necesidades que se presentan en cada entidad. En este sentido, Calderón & Mantilla (2017) mencionan que las prácticas de control interno dentro de las organizaciones van evolucionando constantemente,

adaptando y fortaleciendo sus necesidades y permitiendo desarrollar las capacidades de control dentro de las organizaciones (p. 53).

Elementos del control interno

En este ámbito, el control interno se estructura de cinco componentes esenciales, los cuales surgen de procedimientos y prácticas, en los que la administración maneja la organización, la supervisa y controla las actividades. Para Rojas-Salvatierra et al. (2018), "la aplicación de estos componentes es de carácter fundamental y su adecuado cumplimiento provoca mejores desempeños a nivel organizacional y el manejo administrativo de la organización" (p. 6).

Estos elementos actúan de manera conjunta, lo que quiere decir que están interrelacionados entre ellos, permitiendo fortalecer los sistemas de control interno, en relación a ello, Loor & Peñaloza (2023) afirman que:

> El ambiente de control proporciona las condiciones sobre la forma en que la gente conduce sus actividades y la administración valora los riesgos para los objetivos específicos. Asimismo, las actividades de control se implementan para ayudar a asegurar que se están cumpliendo las directrices de la administración, mientras se comunica a toda la organización la información relevante. Por último, el proceso total es monitoreado y modificado cuando las condiciones lo justifican (p. 143).

Bajo este contexto, los cinco elementos facilitan el cumplimiento de objetivos institucionales, mediante el seguimiento, y la correcta implementación de estos, lo que resulta esencial para garantizar que la entidad sea eficiente, transparente y que maneje una gestión adecuada.

Figura 4. *Elementos del Control Interno*



Fuente: COSO, (2023)

Ambiente de control

Entre los elementos del control interno, basándose en el modelo COSO 1, el ambiente de control es fundamental, puesto que se establece en las actividades organizaciones, afectando directamente la conducta del personal, la forma en la que son asignadas las responsabilidades, y la dedicación de la administración con los principios y las normas institucionales, debido a que, es la base, puesto que se sustenta en la forma de ser de la organización, a partir de este se construye todo el sistema de control interno, es por esto que resulta necesario que las organizaciones den importancia a la implementación de Sistemas de Control Interno, tomando en cuenta el aporte que brinda y las ventajas en el desarrollo del control organizacional, como señala (Barrera-Guerra Jr, 2020, p. 740).

Evaluación de riesgos

Otro de los elementos fundamentales, es la evaluación de riesgos, la que permite detectar posibles amenazas en las entidades, mismas que pueden afectar el cumplimiento de metas establecidas, a través de este las instituciones pueden analizar riesgos internos y externos, lo que

promueve en la correcta toma de decisiones y facilita la implementación de medidas preventivas y correctivas dentro del ente.

Además, la evaluación del control interno se caracteriza por ser un componente importante, por ser un proceso al cual son sometidas diferentes acciones expuestas a valoración, según Torres (2024) quien señala que este proceso se caracteriza principalmente por ser práctico, sostenible y de fácil comprensión, cualidades que permiten identificar las problemáticas internas y externas de manera sistemática y ordenada en función a la dimensión, complejidad y situación geográfica (p. 57).

Actividades de control

Tras la identificación de posibles riesgos, es fundamental adoptar medidas adecuadas para gestiónalos, de este modo se busca reducir el impacto. De acuerdo con lo expuesto, el (COSO) (2023) afirma que "Una vez que una organización ha identificado y evaluado los riesgos para la consecución de sus objetivos empresariales sostenibles, diseña, desarrolla y aplica medios para contrarrestar esos riesgos, parcial o totalmente" (p. 69). De tal forma se garantiza que las actividades de supervisión logren alcanzar los objetivos de la institución.

Información y comunicación

En el sistema de control la información y comunicación juega un papel esencial, puesto que permite que los datos encontrados sean transmitidos de manera confiable, permitiendo la coordinación de actividades, lo que garantiza que la información circule de manera adecuada dentro y fuera de la institución, facilitando así la toma de decisiones, es así que, Quinaluisa et al. (2018), afirman que la información y comunicación comprenden métodos utilizados por la entidad, los cuales favorecen en la identificación, clasificación y registro de varias operaciones que ocurren

dentro de la entidad, consecuentemente para informar y mantener el control de los activos relacionados (p. 276).

Supervisión y monitoreo

Este elemento es clave, puesto que ayuda a verificar y dar un seguimiento periódico en la implementación de controles. Al respecto, Gómez et al. (2021), agregar que las actividades de monitoreo comprenden en la evaluación continua o periódica, lo que hace posible el reconocimiento de la calidad del desempeño del control interno, por otra parte la administración, determina si estos controles están generando la satisfacción o el alcance de objetivos de acuerdo con lo planeado (p. 41).

En este contexto, la importancia de aplicar los procesos de control en una organización, de manera continua posterior a la evaluación de riesgos, esto por la existencia del riesgo en actividades, lo que permitió el análisis de estos. Consecuentemente esto ayuda a conocer el nivel de riesgos, y saber con qué frecuencia se pueden presentar estos riesgos, de ahí que surge la necesidad de realizar estos controles de manera periódica y permanente, para asegurar el desarrollo correcto de las actividades.

En consecuencia, este elemento se establece como un componente importante, permitiendo la identificación oportuna de deficiencias o debilidades, contribuyendo en la toma de decisiones, además que, facilita la implementación de acciones correctivas por parte de la directiva, lo que garantiza la eficiencia, y confiabilidad de procesos financieros, administrativos y operativos.

Modelo COSO

Ante la necesidad de mejorar la gestión empresarial, en temas relacionados con el control, riesgos y la posibilidad de enfrentar desafíos, ocurre el surgimiento de diferentes modelos que encaminan a las entidades en el diseño e implementación de sistemas de control, siendo más

reconocido a nivel internacional el propuesto por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway COSO, se investigó que:

> En una iniciativa conjunta de cinco entidades del sector privado creada originalmente en 1985 con el objetivo de ayudar a las organizaciones a mejorar el funcionamiento, mediante el desarrollo de un liderazgo de opinión y que refuerce el control interno, la gestión de riesgos, la gobernanza y la lucha contra el fraude. Las entidades impulsoras de COSO son: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), Institute of Management Accountants (IMA) y The Institute of Internal Auditors (IIA). (COSO, 2023, p. 4).

Es por esto que, esta iniciativa de implementar un sistema de control interno contribuye a que las actividades se desarrollen de manera adecuada y cumpliendo normativas vigentes, por consecuencia una entidad debe contar con modelos que resulten esenciales para su mejora. De tal manera que:

> El modelo COSO inicia en 1992 bajo la tutela del Committee Of Sponsoring Organization, cuyo concepto germinal es la existencia de procesos, de un personal que los ejecuta, de una seguridad razonable orientada al cumplimiento de objetivos, y de cinco componentes básicos (Loor & Peñaloza, 2023, p. 142).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

El presente capítulo describe la metodología aplicada para el análisis del sistema del control interno del Museo del Pueblo Kichwa de Otavalo Otavalango S.A., constituida por un conjunto de procedimientos técnicos y operativos que permitieron obtener la información necesaria para la evaluación de procesos financieros, administrativos y de operación de la organización.

Tipo de investigación

En el presente análisis se implementó un enfoque cualitativo y cuantitativo, lo que ayudo a la comprensión de prácticas del control interno. El método cualitativo permitió conocer cómo se aplican estas prácticas, y la percepción de las actividades dentro de la institución, por otra parte, el método cuantitativo contribuyo a medir la frecuencia de posibles hallazgos y evaluar la magnitud de las debilidades y fortalezas, esto permitió el cotejo entre fuentes documentales, y demás métodos como la entrevista, las encuestas y el cuestionario, lo que ayuda a la validación de la investigación.

Cualitativa

La investigación cualitativa permite conocer los aspectos generales y analizar resultados, considerando las interpretaciones, características, experiencias y el conocimiento de los actores involucrados, además que para Bernal (2016, p. 73) esta metodología facilita la comprensión de las diferentes realidades y la estructura de la naturaleza como base del comportamiento. De esta manera, la investigación cualitativa complementa a la cuantitativa, mediante la recolección de opiniones más cuando es necesario. En este estudio se aplicó este tipo de investigación al describir los resultados y evidencias obtenidos en la observación, entrevista y encuestas, aspectos que permiten comprender la situación actual de la entidad objeto de estudio.

Cuantitativa

Esta se orienta en la medición y análisis de datos numéricos, ayuda a describir, comparar y establecer variables a través de resultados precisos y verificables, según Vizcaíno et al. (2023) “el enfoque cuantitativo se distingue por su énfasis en la medición y el análisis numérico de datos. Este método se caracteriza por la recopilación sistemática de información que puede ser cuantificada, seguida de un análisis riguroso mediante técnicas estadísticas” (p. 9727).

En este caso se utilizó la investigación cuantitativa en el análisis y tabulación de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de control interno, lo cual contribuyo a definir las debilidades y posibles riesgos a los cuales se enfrenta el museo y a la vez permitió determinar las fortalezas y oportunidades, así como la definición de estrategias.

Técnicas e instrumentos de investigación

Revisión documental

Se realizó la revisión documental existente, estatutos, actas de constitución, actas de reuniones, manuales de procesos de operaciones, administrativos y financieros, también se observó los comprobantes de pago, y analizó el archivo documental, físico y digital, lo que permitió conocer la estructura organizacional y comparar la evidencia frente a las percepciones, facilitando la elaboración preliminar de narrativas y flujogramas de procesos críticos como recaudación, ventas, y manejos de inventarios.

Entrevistas semi estructuradas

Se aplicaron entrevistas semi estructuradas dirigidas a participantes clave del museo como: el presidente de la institución, la coordinadora, y un colaborador operativo vinculado en procesos de ventas y atención. Estas entrevistas permitieron obtener información cualitativa acerca de la gestión operativa y administrativa, la toma de decisiones, posibles riesgos y procedimientos que

se ejecutan diariamente, lo que facilitó una comparación entre la práctica real y lineamientos establecidos en la entidad.

Encuestas

Se implementaron encuestas, las que fueron aplicadas a 13 socios accionistas, quienes, por participación directa en la gestión, constituyen una fuente clave de información, estas encuestas permitieron recopilar datos cuantitativos y descriptivos. En este sentido la información que se obtuvo constituyó el desarrollo de esta investigación, porque ayudo al conocimiento de la situación actual del ente, en la localización de fortalezas y debilidades, que sirvió como base en la formulación de iniciativas de mejora.

Cuestionario de control interno

Con el propósito de evaluar los componentes del control interno se aplicó del modelo COSO I, para cuantificar el nivel de cumplimiento de controles, determinar los niveles de confianza y riesgo, mediante matrices de evaluación.

Población y muestra

Para la población de esta investigación, está conformada por 22 accionistas fundadores del Museo del Pueblo Kichwa de Otavalo Otavalango, de los cuales 13 fueron encuestados. Además, se aplicó una entrevista a 3 socios responsables del áreas administrativa y operativa.

Matriz de operacionalización de la variable

La matriz de operacionalización de variables facilitó la evaluación del control interno del Museo Otavalango S.A., estableciendo variables, componentes y la forma en la que fueron analizadas durante el proceso investigativo.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable

Objetivos específicos	Tipo de investigación	Indicador	Indicadores	Técnica	Instrumento	Fuente de información
Identificar los procedimientos y políticas de control interno aplicados en el Museo Otavalango S.A.	Cualitativo	Normativas y reglamentos	Organigrama, manuales de funciones y políticas internas	Revisión documental y Entrevista	Entrevista semiestructurada	Archivo de la empresa
Medir el grado de cumplimiento y efectividad del control interno en las áreas clave de la entidad.	Cuantitativo	Control interno	Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo.	Encuesta Observación	Cuestionario COSO Encuesta	Gerente y coordinadora
Analizar la información obtenida para proponer mejoras al sistema de control interno del museo.	Cualitativo y cuantitativo	Administración	Posibles riesgos, en operaciones financieras y administrativas.	FODA	Matriz FODA y Matriz de riesgos	Análisis previos

Nota. La matriz de operacionalización funciona como instrumento durante el proceso de la investigación.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Datos de la empresa

En función al análisis, se evidencia que la entidad cuenta con varios procesos, además de un marco institucional básico, si bien estos no están debidamente definidos ni estructurados, se desarrollan de manera empírica dentro de la organización, además se evidencio que la información antes mencionada ha sido utilizada en otras investigaciones, como en la investigación realizada por Toapanta & Pineda quienes menciona la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la entidad.

Cabe recalcar que el aplicar procesos empíricos responde a una dinámica usada comúnmente en entidades comunitarias, debido a la falta de técnicas y recursos, bajo este contexto a continuación se presenta la recopilación de la información del museo obtenida a lo largo del proceso de investigación.

Misión

A pesar de que la entidad cuenta con Misión propia ha sido analizada en trabajos de investigación previos a este, en este sentido, “Somos un museo viviente autofinanciado, que contribuye a la conservación y revitalización del patrimonio cultural tangible e intangible del pueblo kichwa Otavalo, mediante investigación, desarrollo turístico y educación cultural” (Toapanta & Pineda, 2017, p. 67).

Visión

Al igual que la misión, se ha considerado a la visión del Museo Viviente Otavalango, la cual busca “Ser para el año 2020 un museo viviente autofinanciado que se destaque en la provincia de Imbabura por su promoción de la identidad cultural del pueblo kichwa Otavalo y por figurar entre los principales destinos turísticos del cantón” (Toapanta & Pineda, 2017, p. 67).

Valores compartidos

Los modos de conducta representan lineamientos éticos que guiarán a los trabajadores del museo en el desarrollo de sus actividades y serán:

Mejoramiento continuo

Unidad entre socios

Solidaridad

Excelencia en el servicio

Orgullo Otavaleño

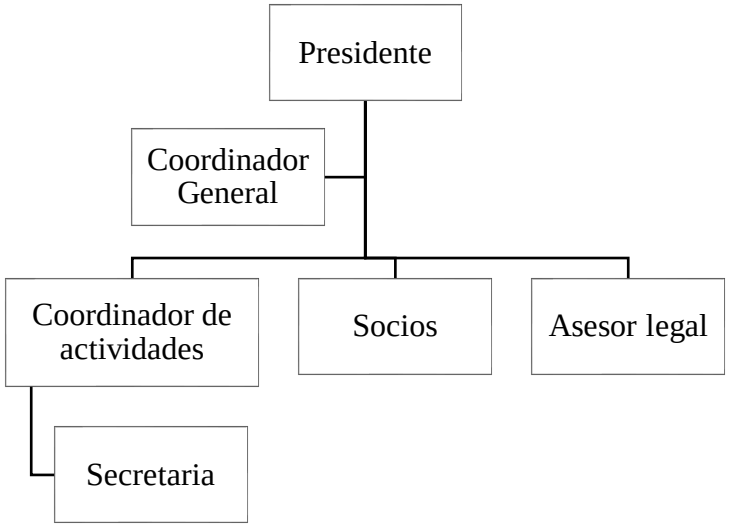
Objetivos específicos

- Fortalecer la promoción y publicidad existente en el museo.
- Concientizar en la comunidad sobre la importancia de la identidad y la conservación cultural del pueblo kichwa de Otavalo.
- Fortalecer al museo Otavalango y a la ciudad de Otavalo como destino turístico.
- Capacitar al personal del museo, aprovechando los convenios con las instituciones educativas a través de talleres.
- Mejorar la calidad de los servicios y productos que se ofrecen en el museo Otavalango.

Estructura organizacional

Si bien la entidad no cuenta con un organigrama formalmente documentado, en donde los colaboradores o visitantes puedan conocer de manera clara la estructura organizacional, esta si posee una funcional, la cual opera en la práctica, a partir de acercamientos realizados e información recopilada durante el trabajo de campo, esta se logró identificar y se presenta a continuación.

Figura 5. *Estructura organizacional actual del museo Otavalango*



Fuente: Elaboración propia, con base en información recopilada durante el trabajo de campo.

Resultados de las técnicas e instrumentos de investigación aplicados

Se describe los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación descritos en el capítulo anterior, con el propósito de evaluar el sistema de control interno del Museo del Pueblo Kichwa de Otavalo Otavalango S.A., bajo el enfoque del modelo COSO I.

Los resultados encontrados se presentan de acuerdo a los cinco componentes del control interno: ambiente de control, que evidencia la capacidad de la dirección, evaluación de riesgos como un elemento principal que ayuda a conocer y evaluar posibles riesgos, actividades de control después de la evaluación de riesgos es muy importante dado que permite conocer que decisiones o técnicas se implementara para combatir los riesgos, información y comunicación, y supervisión y monitoreo, los cuales permitieron al resto de participantes conocer, actividades, decisiones y lineamientos a seguir. Para este análisis se usó fuentes documentales institucionales, entrevistas, encuestas y el cuestionario de control interno, lo que permitió la comparación de la información y contrastar la normativa institucional con la práctica empírica cotidiana aplicada en la organización. Finalmente, en el trabajo realizado en la institución, se realizó el levantamiento y descripción de

algunos procesos administrativos y operativos relevantes que no se encontraban formalmente descritos o estaban desactualizados, además se realizó la propuesta de actualización de la misión, visión y organigrama institucional, con el fin de reflejar de manera más precisa la estructura y funcionamiento actual de la entidad.

Resultados de la entrevista

Esta entrevista permitió conocer los aspectos financieros, administrativos y operativos, así como a identificar las acciones y procesos que desarrolla el personal del museo, además que, una visión integral de la ejecución del desarrollo y de las actividades diarias, se realizó en una entrevista conjunta al presidente y coordinadora del museo, el 3 de mayo del 2026.

1. **¿Considera que los procesos existentes de control interno son los adecuados para la entidad?**

No existen lineamientos formales para un adecuado manejo del control interno, en razón de que estos se llevan de forma empírica, mismos que han sido desarrollados en base a la experiencia a través de los años. Pese a esto, se considera que es muy importante que el museo defina procedimientos que ayuden a salvaguardar los recursos, y a prevenir posibles riesgos que conlleven al fracaso o cierre de la institución.

A lo cual Cumbicos et al. (2023), afirman que “en el ámbito empresarial es esencial disponer de un sistema de control sólido debido a la complejidad con la que se desarrollan actualmente las empresas, lo que logra el control es estabilizar y asegurar el crecimiento” (p. 1637). Lo que pone de manifiesto la importancia de que existan adecuados procesos de control interno para garantizar la continuidad de la organización.

2. **¿La dirección ha implementado decisiones estratégicas o políticas que ayuden en el fortalecimiento del control interno y la gestión de los recursos?**

Las políticas internas fueron descritas cuando la sociedad fue fundada, a pesar de su existencia estás no se ponen en práctica por su falta de actualización, además de que no se encuentran formalmente descritas, por lo que estas se ejecutan de manera conjunta y empíricamente, no obstante, se reconoce la importancia del establecimiento formal y actualización de políticas y procedimientos que permitan salvaguardar recursos, y prevenir riesgos.

Bajo este contexto, Moreira (2025), asegura que "la falta de políticas claras o el desconocimiento de ellas genera una escasa transparencia en las instituciones" (p. 14), por lo que, al no contar con estas o el desconocimiento de estas hace que los procesos internos se realicen de manera desorganizada.

3. **¿De qué manera supervisa el cumplimiento y dirección de las responsabilidades asignadas?**

El cumplimiento y dirección de las responsabilidades se supervisan de manera presencial, al inicio de cada jornada laboral, se distribuyen las tareas que serán realizadas a lo largo del día, estas tareas se asignan de manera verbal y el seguimiento se realiza con la observación directa, aunque se ha ido realizando estas acciones por mucho tiempo se considera que no es la mejor opción, en vista de que puede incurrir en errores de comunicación, o el seguimiento de ciertas tareas.

En consecuencia, el COSO (2023), afirma que "la supervisión por parte de un consejo de administración independiente sirve como verificación de que la dirección actúa de acuerdo con los objetivos empresariales sostenibles de la organización" (p. 38). Asegurando así el cumplimiento de metas y objetivos de manera eficaz.

4. **¿Cuáles son solo riegos que han encontrado durante la administración o acompañamiento del museo?**

En la administración de una empresa u organización se encuentran diferentes riesgos, es así que en la administración del museo se han identificado riesgos, al principio la dependencia de las contribuciones económicas, a causa de que se fundó únicamente con el capital de los accionistas, el desarrollo informal de los procesos, la falta de registros claros en actividades económicas, la dependencia del conocimiento empírico y la ausencia de procedimientos claramente establecidos permitió que estas actividades no tengan continuidad, lo que puede generar dificultades para la gestión y afectar al funcionamiento institucional.

Dicho así, "el riesgo en una asociación es una realidad, ninguna gestión es infalible y, por el contrario, la administración empresarial más efectiva es aquella que cuenta con el riesgo como un elemento siempre posible en su estructura" (Díaz-Torres, 2021, p. 50). En concordancia con lo antes expuesto, la identificación y gestión oportuna de posibles riesgos ayuda a que las organizaciones se anticipen a posibles eventos desfavorables.

5. **¿Qué acciones toma la directiva cuando se detectan errores en diferentes procesos?**

Cuando se detectan errores en los diferentes procesos, la directiva realiza un análisis de la situación, dialoga con los responsables involucrados, corrige de manera inmediata las fallas identificadas. Así mismo se, establecen acuerdos orientados para mejorar la forma de trabajo, buscando aprender de los errores e implementando acciones que eviten posibles repeticiones a futuro.

Para lo cual, Sánchez (2025) afirma que, "dentro de un entorno empresarial, los riesgos son inevitables y contar con un equipo de trabajo bien capacitado es muy importante en la detección, evaluación, y la mitigación de riesgos más efectivamente" (p. 36), lo que demuestra una necesidad

de implementar procesos establecidos detalladamente, ya sea en manuales, políticas, reglamentos, etc.

6. **¿De qué forma la compañía maneja los procesos administrativos y legales que influyen en la permanencia y funcionamiento de sus actividades u obligaciones económicas e institucionales?**

Existe el riesgo de incumplimiento de obligaciones, esto debido a la ausencia de profesionales expertos en temas legales y contables, por lo que la entidad se encuentra en un estado de cancelación de la suscripción, proceso que ha venido rondando desde el año 2015 con la resolución de inactividad.

De acuerdo con la Ley de Compañías en los Art. 289, 293 – 295, los administradores tienen la obligación de elaborar y presentar los estados financieros de la compañía, incluyendo balances, esto desde de los tres meses posteriores al cierre del ejercicio económico, así mismo la normativa dispone que deben llevar su contabilidad conforme a las disposiciones legales emitidas por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, el cual es el organismo facultado para establecer los principios contables y regular la presentación de la misma información (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2025, p. 124).

7. **¿Por qué considera que es importante realizar este análisis a los procesos de control interno?**

Es importante la realización de este análisis, porque permite que todos los involucrados con la entidad conozcan la realidad institucional, lo que ayudara a fortalecer la organización, y promover la gestión responsable. De esta manera, la directiva reconoce la importancia de realizar estos estudios que ayudaran al fortalecimiento y sostenibilidad de la empresa, este reconocimiento permite promover el uso responsable de los recursos y fortalecer la credibilidad de la entidad.

Al respecto, para Cumbicos et al. (2023), “El control interno es muy importante para proteger las posibles pérdidas, tanto intencionales como no intencionales, que puedan ser causadas por actividades fraudulentas” (p. 1642), esto ayudara a encaminar a la entidad de manera positiva buscando una mejora en la administración.

Resultado de la encuesta

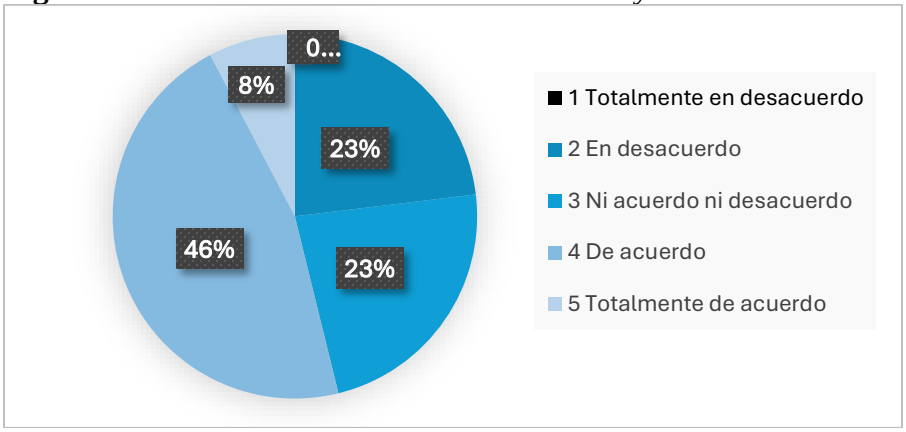
Se aplico la siguiente encuesta a 13 accionistas, con la finalidad de conocer la situación actual del Museo tanto en los aspectos financieros, administrativos y operativos. Lo que nos permitió analizar posibles riesgos.

1. **¿El museo cuenta con procesos formalmente definidos y documentados para el desarrollo de las actividades?**

Al analizar la encuesta se identificó que existen ciertos procesos, sin embargo, estos no están claramente definidos, y no son socializados con las partes interesadas, siendo esto una debilidad en el ámbito financiero, administrativo y operativo. Una de las principales debilidades se encuentra en el manejo de los recursos financieros (ingresos por entradas, ventas de artesanías, alquiler, donaciones) debido a la falta de políticas para el registro y control. En cuanto a lo administrativo, si bien es cierto las instrucciones son verbales, esto conduce a la duplicidad de funciones y poca responsabilidad del personal sobre las actividades desarrolladas. Considerando los procesos operativos cabe mencionar que el personal no está adecuadamente capacitado en atención al cliente, lo cual pone en riesgo los ingresos y continuidad del ente.

En consecuencia, los resultados obtenidos demuestran la necesidad de plantear y formalizar los procesos institucionales, mediante la elaboración de manuales, políticas y lineamientos, que deben ser socializados con el personal, de tal forma se fortalecerá la administración del ente, mejorando el control interno y garantizando una gestión ordenada y sostenible.

Figura 6. *Desarrollo de actividades ordenadas y documentadas.*



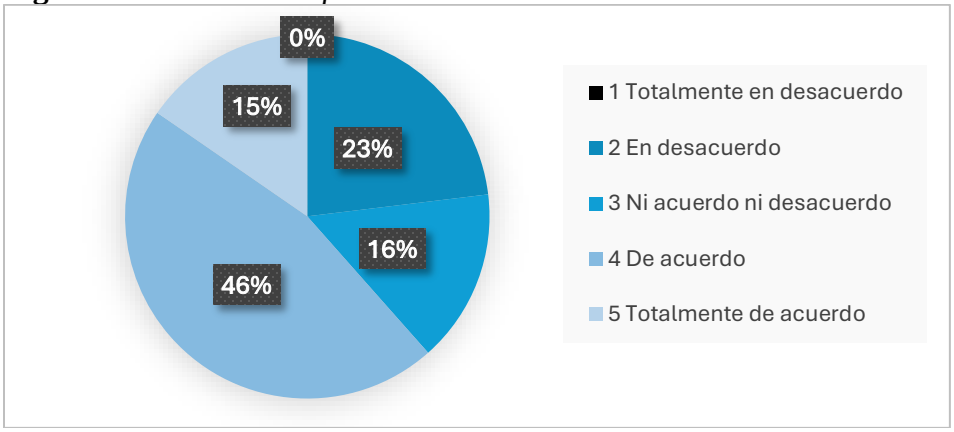
Fuente: Elaboración propia.

2. **¿Sabe que tareas le corresponde y como realizarlas?**

El personal trabaja en gran medida en base a la experiencia y la comunicación verbal, esto ocasiona se dupliquen algunas funciones y la falta de responsabilidad y cumplimiento en las actividades individuales, lo que sugiere sean claramente formalizadas y documentadas. En este contexto, es importante evaluar las actividades como: el cobro de entradas, mantenimiento de instalaciones, facilitación de talleres, manejo de maquinarias tradicionales, la labor del guía, entre otros procesos operativos, administrativos y financieros.

En conclusión, se detectó la importancia de implementar manuales de procesos, para establecer tareas claras asegurando la funcionalidad y delimitando las responsabilidades correspondientes para cada empleado.

Figura 7. *Tareas correspondientes.*



Fuente: Base de datos construida en base a los datos de encuesta aplicada.

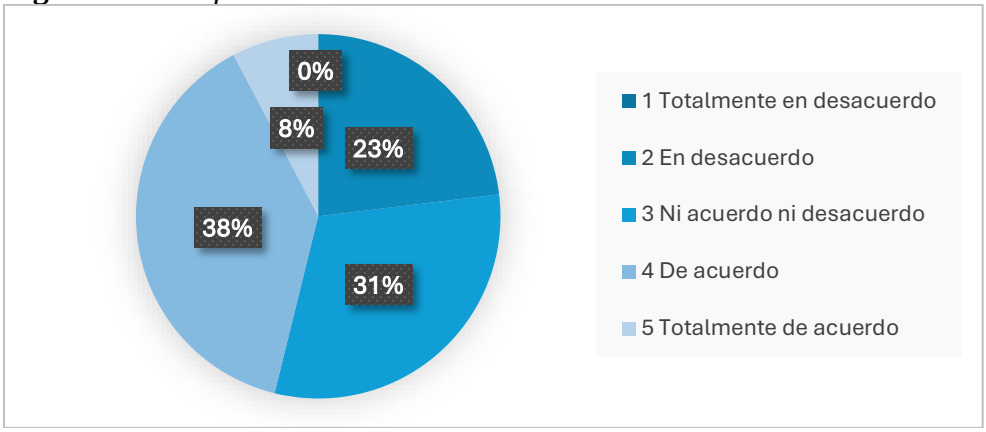
3. **¿Las actividades existentes en el museo se realizan de forma organizada, siguiendo alguna planificación?**

El museo carece de una planificación anual, aun así, se programan eventos, talleres y visitas que, al no ser adecuadamente planificados, generan problemas en cuanto al manejo de los recursos económicos, genera inconsistencias en la ejecución de las actividades y dificulta el control y seguimiento de los procesos.

A pesar de las debilidades identificadas, se observó el esfuerzo administrativo realizado por parte de los socios y organizativo por parte del personal y la directiva; no obstante, al no aplicar herramientas técnicas y teóricas, llega a causar inconsistencias. Esto debido a que no existe seguimiento en los sistemas de control, dicha situación afecta la gestión administrativa, operativa y financiera, lo que reafirma la necesidad de estandarizar los procesos institucionales.

Por lo tanto, la aplicación formal de procesos contribuye a la mejora de la calidad de evaluaciones como resultado reduce los errores o riesgos de la sobrecarga operacional, lo que ayuda al fortalecimiento del control interno, haciéndolo más eficiente y técnico según señala Sánchez (2025)

Figura 8. *Planificación de actividades.*



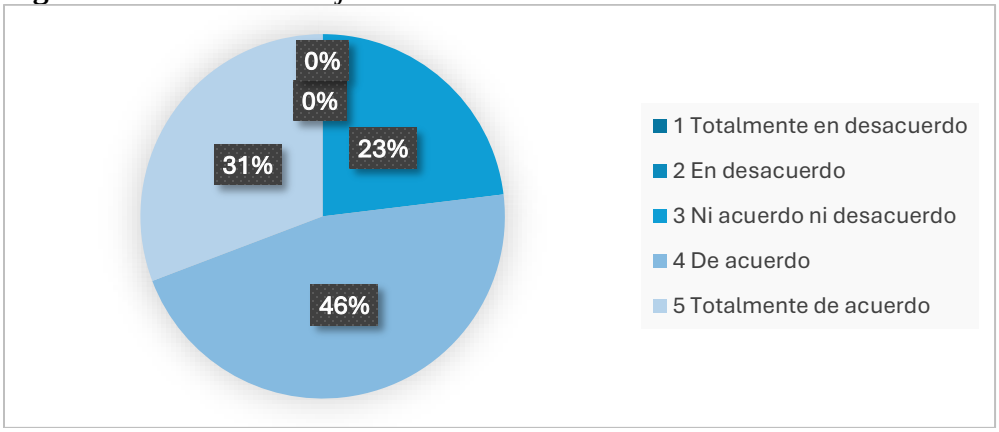
Fuente: Autoría propia.

4. **¿Cree que las personas encargadas de los recursos realizan un trabajo correcto en el manejo de estos?**

Los resultados reflejan una percepción positiva respecto al manejo de los recursos, los funcionarios cumplen con valores éticos como la honestidad, la responsabilidad, el respeto, entre otros; lo que da lugar a la confianza en las personas. A pesar de lo anterior, cabe recalcar que es importante el manejo de procesos y controles formales. Aunque los colaboradores expresan confianza en el manejo de los recursos, es importante el manejo de mecanismos de supervisión y control.

En conclusión, se determinó que si existe confianza en la gestión de recursos económicos, materiales, y patrimoniales, a lo cual Sánchez (2025) pone de manifiesto que la importancia de fortalecer el desarrollo de la auditoría, esto ya que contribuye a la protección la misma que se encarga de la protección y salvaguarda de todos los recursos materiales y económicos de la empresa (p. 111), de manera que se permita identificar posibles deficiencias, reducir riesgos y fortalecer la transparencia de la información.

Figura 9. *Correcto manejo de recursos.*



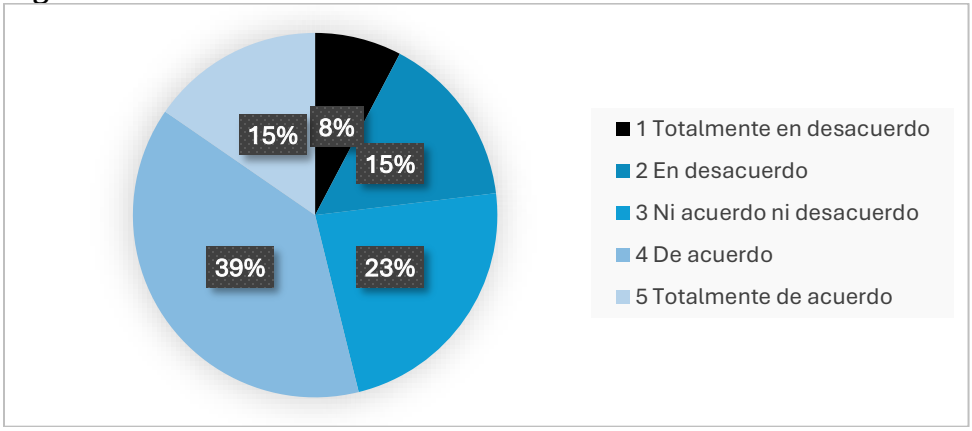
Fuente: Información obtenida por la autora a partir del instrumento aplicado.

5. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de errores o emergencia?

Las respuestas evidencian que, si bien varios encuestados conocen a quién acudir en caso de errores o situaciones de emergencia, existe personal que desconoce a quien dirigirse en caso de problemas o situaciones de riesgo, esto debido a la falta de protocolos claros, no existe un organigrama formalmente establecido, y porque los procesos se manejan de manera empírica; representando esto un riesgo operativo que pueden retrasar la toma de decisiones.

Esto sugiere la importancia de actualizar el organigrama existente, acorde a los requerimientos del museo, de esta manera asegurar la cadena de mando, definir los canales de comunicación y así evitar posibles sesgos de la información.

Figura 10. *Cadena de mando.*



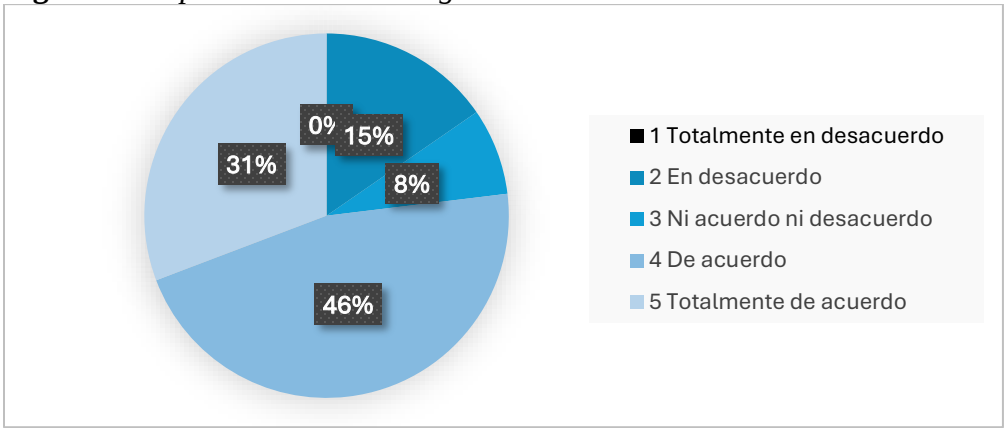
Fuente: Elaboración propia.

6. **¿Es tomado en cuenta cuando existen ideas o sugerencias?**

Los resultados muestran una percepción positiva respecto a la participación en ideas y sugerencias lo que refleja que la comunicación es eficaz y participativa, lo que genera un impacto real en la mejora institucional. Aun cuando esto ocurre, es importante formalizar los mecanismos para registrar, evaluar y dar seguimiento a las sugerencias, evitando que queden únicamente en iniciativas informales

Es importante recalcar que el ambiente participativo ayuda a generar ideas innovadoras y a promover una integración activa, genera motivación del personal, crea un adecuado ambiente laboral, y permite retroalimentar la operatividad.

Figura 11. *Aporta con ideas o sugerencias.*



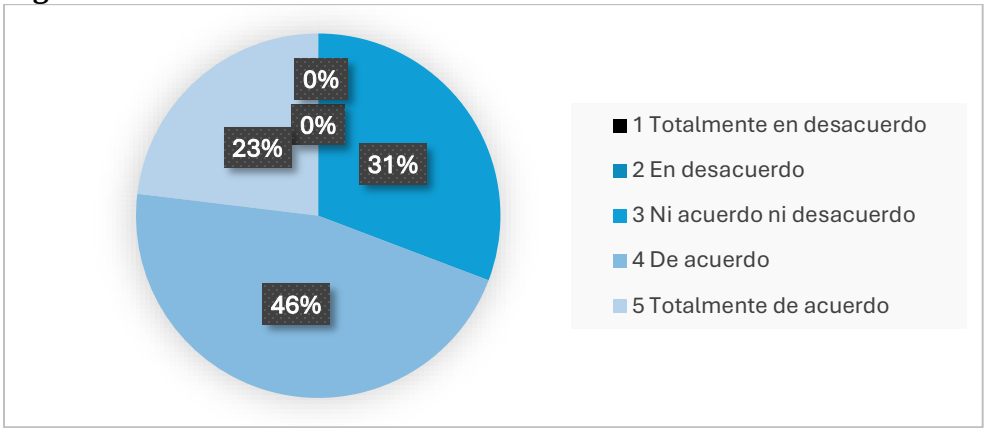
Fuente: Autoría propia.

7. **¿Las decisiones importantes son comunicadas claramente?**

Se evidencia no existen adecuados canales de comunicación, debido a la falta de un organigrama formal que guie los niveles de mando; esto ocasiona que si bien es cierto se trata de informar al personal las decisiones importantes estas no sean receptadas adecuadamente por todos, lo que ocasiona confusiones o diferentes interpretaciones. Esto evidencia la necesidad de fortalecer y formalizar los canales de comunicación interna del museo.

La difusión parcial de decisiones relevantes evidencia una debilidad en los mecanismos internos de información, lo que afecta la correcta ejecución de las actividades. Por lo que es indispensable establecer medios formales que garanticen que las decisiones institucionales sean difundidas de manera clara y oportuna.

Figura 12. *Comunicación de las decisiones.*



Fuente: Resultados procesados a partir del cuestionario aplicado

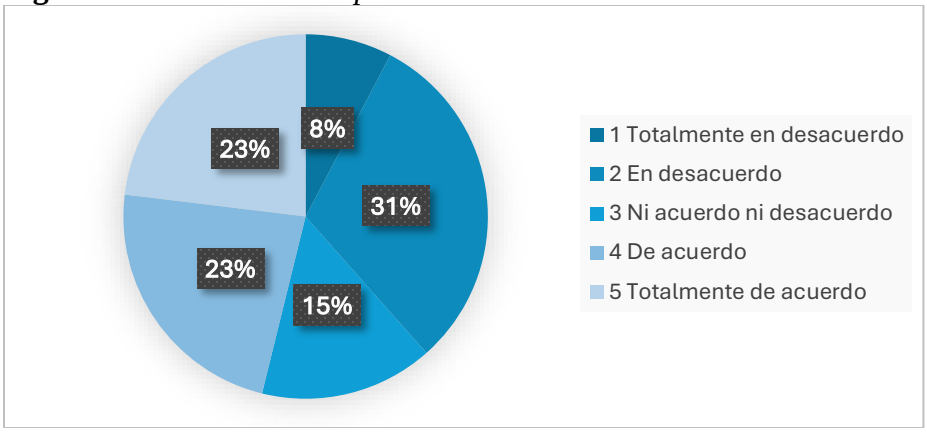
8. ¿Ha recibido alguna capacitación para el desempeño adecuado de sus funciones?

Se evidencia, que los procesos de capacitación no se planifican continuamente, esto ocasiona la desactualización de conocimientos, técnicas, y procedimientos. Los resultados demuestran que no todo el personal ha participado en capacitaciones, lo que limita el desempeño, competencias y habilidades en el desarrollo de las funciones asignadas, aumentando la dependencia del aprendizaje empírico, afectando la eficiencia y calidad de los procesos institucionales.

La capacitación insuficiente limita el desempeño del personal repercutiendo en errores operativos, especialmente en áreas críticas de gestión y control interno. Sánchez (2025), asegura que la capacitación del personal debe ser considerado como una prioridad para la institución u organización, debido a que un talento humano adecuadamente preparado ayuda no solo al

incremento de la productividad, si no que a su vez favorece el posicionamiento competitivo de la organización a lado de otras entidades (p. 32).

Figura 13. *Procesos de capacitación*



Fuente: Datos obtenidos a partir de la encuesta aplicada.

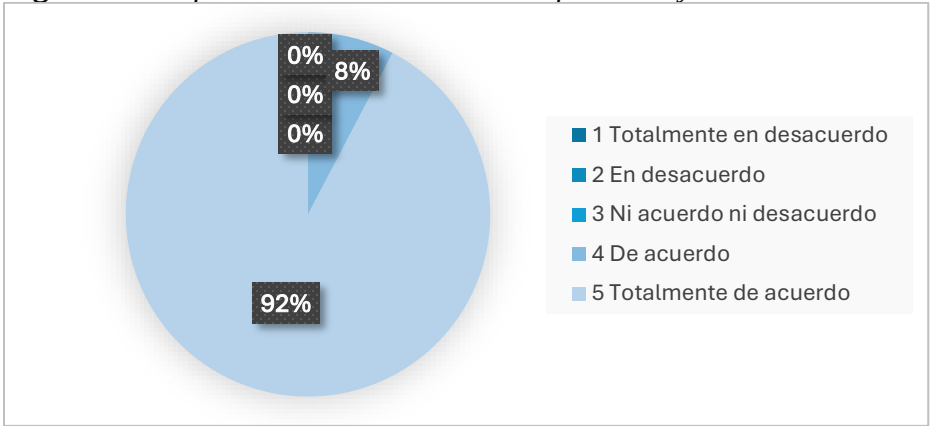
9. **¿Considera que la aplicación de instrumentos teóricos y técnicos permitirán fortalecer la transparencia y el orden en la gestión del museo?**

Los encuestados manifiestan, es importante el desarrollo de esta investigación porque permitirá esclarecer los procesos operativos administrativos y financieros, definirá adecuadamente los canales de comunicación, ayudará a proveer posibles riesgos y errores, definirá políticas o procedimientos de control, y fortalecerá la gestión asegurando la continuidad del ente.

Además, se considera retomar actividades, que en un inicio fueron implementadas, manuales, políticas, normativas, que por el paso del tiempo y la falta de capacitaciones adecuadas y socialización fueron olvidadas, esto debido al desinterés y salida de algunos accionistas.

Lo que refuerza la necesidad de fortalecer la gestión institucional mediante la aplicación de herramientas teóricas y técnicas que promuevan la transparencia, el orden y la confiabilidad en los procesos. Además, se evidencio una disposición favorable al cambio, lo que representa una oportunidad para sugerir acciones que fortalezcan la gestión.

Figura 14. *Impacto del estudio en la transparencia y orden institucional*



Fuente: Resultados derivados de la encuesta aplicada

Resultados del cuestionario de control interno

En esta sección se muestran los resultados obtenidos del cuestionario de control interno, donde se define el nivel de confianza y riesgo de cada componente que conforman el modelo COSO 1.

Matriz de nivel de confianza.

Para analizar el nivel de confianza y de riesgo se aplicó las siguientes fórmulas por cada componente.

$$NC = \frac{Número\ de\ preguntas\ afirmativas}{Número\ total\ de\ preguntas} * 100$$

$$NR = 100 - NC$$

Donde: NC Nivel de la confianza.
NR Nivel de riesgo.

Tabla 2.
Determinación del nivel de confianza y riesgo

CONFIANZA		
Bajo	Medio	Alto
15%-50%	51%-75%	76%-95%
5% - 24%	25% - 49%	50% - 85%
Bajo	Medio	Alto
RIESGO		

Fuente: Sánchez, p. (2025, p. 50).

Ambiente de control.

En este componente se analizó la filosofía dentro de la institución, la estructura manejada internamente, las políticas manejadas internamente, los procedimientos, y normativa del museo. De la misma manera, se evaluó el compromiso de la dirección con los valores éticos, la integridad y la competencia del personal, elementos fundamentales para el adecuado funcionamiento de la entidad.

Tabla 3.
Resultados del ambiente de control del Museo Viviente Otavalango

Pregunta	Si	No	Observación
¿La institución posee misión visión y claramente definidas?	x		La institución posee una estructura organizacional desactualizada
¿Los objetivos institucionales han sido socializados formalmente al personal de la institución?		x	
¿Existen códigos de ética o normas aplicadas al personal?		x	
¿La dirección está comprometida con la integridad del personal?	x		Debido a la falta de un código de ética formal, estos procesos se llevan de manera empírica, lo que conlleva a una inestabilidad integral.
¿Las funciones de los participantes están definidas?		x	
¿Existe un organigrama institucional?	x		El organigrama esta desactualizado y no cumple con las necesidades de la empresa.
¿La institución cuenta con estatutos y actas de constitución?	x		
¿La institución dispone de documentación formal que establezca las responsabilidades y funciones del personal?		x	La falta de manuales formalmente documentados ocasiona que los participantes realicen tareas duplicadas.
¿Existe un consejo directivo o directorio formalmente establecido?	x		
¿Existe capacitación en cuanto a políticas de protección del patrimonio cultural?		x	
¿Existe un manual interno de manejo y valorización de piezas patrimoniales?		x	Se implementaron talleres, mas no la aplicación de un manual.
¿Existe registros de los bienes patrimoniales de la entidad?	x		Los registros existentes están desactualizados.
¿Actualmente existe segregación de funciones?		x	Las actividades son realizadas por todos, el guía cobra entradas, el contador realiza

Pregunta	Si	No	Observación
			curaduría esto debido a la falta de manuales.
¿Existe un reglamento interno del museo?		x	El manejo empírico ha ocasionado la desorganización de la documentación.
Total	**6**	**8**	

Fuente: Autoría propia

Una vez tabulado los datos se procedió a aplicar la fórmula para evaluar el nivel de confianza y riesgo obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4.
Nivel de confianza y riesgo en el ambiente de control

Elemento	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Resultados	43%	57%
Rango de evaluación	15% - 50%	50% - 85%
Interpretación	Bajo	Alto

Fuente: Autoría propia

Análisis e interpretación de resultados del ambiente de control

El análisis realizado en base al cuestionario de control interno, evidencia que tanto en estructura organizacional, políticas y normativas la entidad ha manejado estos puntos de manera empírica, lo que ocasiona que el cumplimiento de varias herramientas de control no se encuentran aplicadas, en consecuencia el componente muestra un nivel de confianza bajo, demostrando una debilidad notoria, por lo que el manejo empírico ha incrementado la probabilidad de errores administrativos, financieros y operativos.

Evaluación de riesgos.

El reconocimiento y valoración de posibles riesgos tanto internos como externos mismos que ayudan a detectar situaciones que podrían afectar en la gestión de la organización. Bajo este contexto se evaluó la aplicación de mecanismos internos los cuales fueron implementados para detectar riesgos. Además, se analizó si la institución implementa herramientas estratégicas para

disminuir o mitigar posibles amenazas y debilidades, con el objetivo de reducir el impacto de eventuales eventos adversos.

Tabla 5.
Análisis y evaluación de riesgos en el Museo Viviente Otavalango

Pregunta	Si	No	Observación
¿la institución posee una matriz de riesgos descrita formalmente?		x	
¿La institución cuenta con procedimientos formalmente documentados para el registro, evaluación r resguardo de las piezas patrimoniales?		x	
¿Se han identificado riesgos de robo o pérdida de piezas?		x	
¿Se ha evaluado el riesgo de incumplimiento con accionistas o cooperantes?	x		La superintendencia de compañías realizo capacitaciones, lo que oriento a los accionistas a tomar las medidas legalmente permitidas, esto les permitió conocer los lineamientos adecuados.
¿Existe análisis de riesgos para exposiciones temporales?	x		Son realizados internamente, solo con el conocimiento empírico de los accionistas.
¿Existe un plan de emergencia ante incendios o desastres?	x		El plan de emergencias existente esta desactualizado.
¿Existe la señalética de seguridad o emergencia?	x		Antigua y poco clara
¿Existe un plan de protección de colecciones?		x	
¿Se ha evaluado el riesgo de falta de liquidez para cubrir gastos operativos?		x	
¿Se ha evaluado el riesgo de reducción de ingresos por menor afluencia de visitantes?		x	
Total	**4**	**6**	

Fuente: La información corresponde a la percepción del personal.

Tabla 6.
Percepción sobre la identificación y evaluación de riesgos institucionales.

Elemento	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Resultados	40%	60%
Rango de evaluación	15% - 50%	50% - 85%
Interpretación	Bajo	Alto

Nota. Resultados vinculados al reconocimiento y análisis de riesgos en los procesos del museo.

Análisis e interpretación de resultados de la evaluación de riesgos

El análisis evidencia que la evaluación de riesgos es un componente importante, pese a lo anterior, la entidad cuenta con muchos procesos y manuales no actualizados, puesto que fueron creados en la fundación de la sociedad, y se ha ido manejando de forma empírica y con lineamientos anteriores, por lo que el nivel de confianza es bajo, lo que ocasiona la desconfianza de posibles donantes o los mismos socios, esto debido a que no existen controles implementados. Esta situación demuestra debilidades significativas en la prevención y tratamiento oportuno de posibles eventos adversos. Consecuentemente la inexistencia de una gestión formal de riesgos incrementa la probabilidad de repetición de errores, pérdidas o situaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Actividades de control.

Las políticas y procedimientos implementados dentro de la organización se evaluaron en este componente, con el propósito de analizar y verificar que las directrices institucionales se ejecuten de manera adecuada y eficiente. Además, se analizó la forma en la que se aplican en la práctica los procesos desarrollados empíricamente, la distribución de funciones en el personal y los controles existentes sobre los recursos. Estas actividades permiten la prevenir y combatir errores, fraudes o irregularidades, garantizando el manejo responsable y transparente de los recursos institucionales.

Tabla 7.
Resultados de las actividades de control en el Museo Viviente Otavalango

Pregunta	Si	No	Observación
¿Existe algun procedimiento escrito para manejo de efectivo?		x	
¿Los cobros por entradas están respaldados con comprobantes numerados?		x	
¿Existen procedimientos descritos para actividades?	x		Algunas actividades se encuentran descritos, pero no en manuales de funciones.

Pregunta	Si	No	Observación
¿Se realizan controles sobre custodia de activos?		x	
¿Los gastos requieren autorización previa?	x		No existe autorización previa, pero si una socialización de los gastos a realizar.
¿Cada una de las piezas existentes tiene ficha técnica?		x	
¿Existe un sistema de seguridad interno (cámaras, alarmas)?	x		Se encuentran en desuso por su falta de funcionalidad.
¿Existe control y registro sobre la tienda del museo?		x	
¿Se realiza documentación y archivo físico y digital de operaciones importantes?		x	
¿Existe control sobre devoluciones o cancelaciones de boletos?	x		Se maneja un sistema de devolución, con todo, al no estar documentado este sistema algunos participantes desconocen.
¿la entidad cuenta con un registro claro y formal de activos recibidos en donación?		x	
¿Las facturas y recibos de gastos se mantienen de forma física, y digital?	x		Sin un lugar de almacenamiento adecuado. Los documentos tienden a desorganizarse o perderse.
¿Existe registro de activos fijos del museo?		x	
¿Existe control sobre convenios con otras instituciones?	x		Algunos convenios cuentan con el registro y control adecuados
¿Existe un procedimiento formal para el arrendamiento o préstamo de espacios del museo (salas, patios, espacios u otros)?	x		Dependiendo la actividad
Total	**7**	**8**	

Fuente: Recopilación de datos en la aplicación del cuestionario de control interno

Tabla 8.
Aplicación de actividades y procedimientos de control interno

Elemento	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Resultados	47%	53%
Rango de evaluación	15% - 50%	50% - 85%
Nivel obtenido	Bajo	Alto

Nota. Autoría propia

Análisis e interpretación de resultados de actividades de control

El análisis evidencia que las actividades de control no están implementadas de manera formal y funcional, también la inexistencia de controles, procedimientos formalmente documentados, y registros que ocasionan la desorganización documental y el mal manejo de recursos, Reflejando debilidades en la estructura y aplicación de procedimientos establecidos, lo

que reduce la seguridad en el cumplimiento de las actividades institucionales. Aun así, el trabajo comunitario se ve evidenciado en el éxito de muchas actividades realizadas, a pesar de no poseer ciertas actividades de control ni herramientas técnicas, por lo que se detectan consecuencias negativas ante la insuficiencia de estos, lo que incrementa la probabilidad de errores, incumplimiento y posibles afectaciones a la gestión administrativa y operativa.

Información y comunicación.

La información generada dentro del museo fue sometida a evaluación, esto permitió conocer la confiabilidad y calidad de la misma, además, se evaluó si los canales de comunicación interna y externa ayudan a conocer si la información es relevante y fluye de manera clara y oportuna entre los distintos niveles organizacionales, facilitando la toma de decisiones e implementación de normativas, mediante el cumplimiento de responsabilidades.

Tabla 9.
Resultados de la información y comunicación en el Museo Viviente Otavalango

Pregunta	Si	No	Observación
¿Existe un sistema formal para registrar y archivar la información financiera?		x	
¿Existe algún reporte mensual de ingresos por entradas, tienda y talleres?	x		La entidad cuenta con libros y registros manuales, sin embargo, su llenado se realiza de forma irregular, incumpliendo el principio de devengo.
¿Existen actas o registro de visitantes y las tendencias generadas?	x		
¿Se comunica a la comunidad la programación de eventos culturales del museo?		x	
¿Existen sistemas establecidos para el archivo digital o físico?	x		Existe un sistema desactualizado, y con documentos sin respaldo físico.
¿Se conservan actas de reuniones de dirección?	x		La desorganización de documentación ha ocasionado la perdida de actas y documentos de la entidad.
¿Existe reporte de ingresos por entradas, tienda y arrendamientos?	x		El reporte con el que se puede contar son los libros de registro y cuentas bancarias, de ventas con transferencias.

¿Existe comunicación formal con fundaciones y financiadores de proyectos?	x		
¿Se mantiene la comunicación clara entre la administración, los guías y demás personal?	x		La comunicación es parcial a razón de que no existen fuentes formales.
¿Se informa a la dirección sobre incidentes de seguridad o riesgos en el museo?	x		
Total	**8**	**2**	

Fuente. Base de datos generada a partir de la encuesta aplicada.

Tabla 10

Nivel de confianza y riesgo de la información y comunicación interna.

Elemento	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Resultados	80%	20%
Rango de evaluación	76% - 95%	5% - 24%
Nivel obtenido	Alto	Bajo

Nota. Percepción del personal sobre la claridad y oportunidad de la comunicación institucional.

Análisis e interpretación de resultados de información y comunicación

El análisis refleja la existencia de herramientas que permiten una correcta información y comunicación en la organización, no obstante, lo anterior, se aplica de manera parcial, lo que evidencia que estas aún no se encuentran totalmente fortalecidos o formalizados. Aunque no predominan técnicas claramente establecidas, la confianza que se maneja internamente es notoria, no obstante, los procedimientos requieren mejoras para garantizar su efectividad. En consecuencia, existen mecanismos de control, pero su aplicación incompleta puede generar vulnerabilidades que afecten el adecuado desarrollo de las actividades institucionales.

Supervisión y monitoreo.

La existencia de procesos de control y evaluación continua del sistema de control interno permite analizar la forma y frecuencia con la que se realiza estas supervisiones, evaluaciones independientes o revisiones internas, misma que permite detectar deficiencias y aplicar acciones correctivas oportunamente. La supervisión no solo garantiza la mejora continua también ayuda a la adaptación del sistema frente a cambios internos o externos.

Tabla 11.
Supervisión y monitoreo en el Museo Viviente Otavalango.

Pregunta	Si	No	Observación
¿Existe una evaluación en el desempeño de guías, talleres y personal administrativo?	x		Se realiza de manera periódica, por la coordinadora de la institución.
¿Se monitorea el estado de conservación de los textiles y patrimonio cultural?		x	
¿Se supervisa el correcto uso de donaciones y fondos de proyectos?	x		Se realiza planificación de gastos puesto que se busca optimizar los recursos económicos.
¿Se realiza monitoreo del cumplimiento de convenios?		x	La desorganización documental ha ocasionado el incumplimiento de ciertos convenios.
¿Se evalúa el impacto cultural y social de proyectos y talleres realizados?	x		
¿Se verifica periódicamente el inventario de piezas patrimoniales y textiles?		x	
¿Existe monitoreo sobre el uso adecuado de espacios y decorados audiovisuales?	x		No son realizados periódicamente.
¿Se monitorea la rentabilidad y costos de los talleres culturales?	x		Dependiendo del origen y fin de los recursos obtenidos, ya sea para el sostenimiento de la institución o sin fines de lucro.
¿Se revisa periódicamente el estado de los espacios usados para talleres o arrendamientos?	x		
¿Se supervisa que los arrendatarios respeten las normas del museo?	x		
Total	**7**	**3**	

Fuente**.** Elaboración propia con base en el modelo COSO y la herramienta aplicada.

Tabla 12
Resultados del proceso de supervisión y monitoreo institucional.

Elemento	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Resultados	70%	30%
Rango de evaluación	51% - 75%	25% - 49%
Nivel obtenido	Medio	Medio

Nota. Se presentan los resultados relacionados con la supervisión continua y evaluación de las actividades del museo.

Análisis e interpretación de resultados de supervisión y monitoreo

Se evidencia que, si bien existen controles establecidos, estos fueron establecidos en base a la práctica, en donde cada accionista participa voluntariamente con sus conocimientos, sin

embargo, se aplica de manera parcial, lo que indica que aún requieren fortalecimiento y formalización para garantizar su plena efectividad. La baja proporción de respuestas negativas demuestra que no existe una ausencia significativa de controles; ahora bien, el predominio de cumplimiento parcial limita la solidez del sistema. En consecuencia, el nivel de riesgo es medio, debido a que, aunque la estructura de control está presente, su aplicación incompleta puede generar debilidades que afecten la eficiencia y seguridad en la gestión institucional.

Grado de cumplimiento del control interno en áreas clave de la entidad

En relación con lo analizado anteriormente sobre el cumplimiento del control interno, se obtuvo un nivel de confianza bajo, consecuentemente el nivel de riesgo es alto permitiendo observar un sistema de control débil en su aplicación y seguimiento, lo que puede incrementar los errores operacionales dentro de la entidad, además a afectado a la continuidad del ente, ocasionando un proceso judicial por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

Herramientas de análisis institucional

Matriz de evaluación de riesgos

La matriz de evaluación de riesgos permite identificar eventualidades que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, esta herramienta facilita analizar factores internos y externos que inciden en la gestión administrativa, financiera y operativa del museo Otavalango.

Tabla 13

Matriz de evaluación de riesgo

UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE																				
Matriz de evaluación de riesgos																				
MUSEO DEL PUEBLO KICHWA DE OTAVALO OTAVALANGO S.A.																				
Componente	**Subcomponente**	**Riesgo**	**Tipo de Proceso**	**Descripción del Riesgo**	**Factores externos**					**Factores internos**				**Importancia**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Riesgo Inherente**	**Controles**	**Importancia**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Riesgo Residual**
					Económicos	**Medioambientales**	**Políticos y Legales**	**Sociales**	**Tecnológicos**	**Infraestructura**	**Personal**	**Procesos**	**Tecnología**									
Ambiente de control	**Estructura organizacional**	Falta de definición de funciones	procesos administrativos	Organigrama y manual de funciones desactualizado, generar duplicidad de tareas y falta de responsabilidad en las actividades administrativas del museo.	x		x	x	x		x	x	x	10	2	3	ALTO	Actualización y socialización de un organigrama institucional, manuales de funciones y definición de responsabilidades.	5	3	3	ALTO

Componente	Subcomponente	Riesgo	Tipo de Proceso	Descripción del Riesgo	Factores externos					Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual
					Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología									
Ambiente de control	Compromiso institucional	Falta de políticas institucionales formales, e incumplimiento legal	procesos administrativos	Políticas y normas internas desactualizadas, puede ocasionar inconsistencias en la gestión administrativa y en la toma de decisiones.	x		x	x	x		x	x	x	1	3	3	BAJO	Elaboración de políticas y normativa interna, estableciendo lineamientos necesarios, documentando y archivando cada uno.	5	1	2	BAJO
Evaluación de Riesgos	Identificación de riesgos	Falta de análisis de riesgos institucional	proceso financiero	La institución no cuenta con procedimientos formalmente descritos para identificar y evaluar riesgos que puedan	x		x	x	x		x	x		10	2	3	ALTO	Implementación de procedimientos institucionales para identificar y evaluar riesgos.	5	2	3	MODERADO

Componente	Subcomponente	Riesgo	Tipo de Proceso	Descripción del Riesgo	Factores externos					Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual
					Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología									
				afectar el cumplimiento de sus objetivos.																		
Actividades de Control	Control financiero	Registros contables incompletos	proceso financiero	Existen registros manuales que no se actualizan periódicamente, lo que puede provocar inconsistencias en la información financiera.	x		x	x	x		x	x	x	10	3	3	ALTO	Actualizar e implementar de manera periodica registros contables	5	2	3	MODERADO

Componente	Subcomponente	Riesgo	Tipo de Proceso	Descripción del Riesgo	Factores externos					Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual
					Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología									
Actividades de Control	Control de inventarios	Pérdida o deterioro de bienes culturales	procesos administrativos	La falta de un sistema de control de inventarios puede generar pérdida o deterioro de bienes culturales y materiales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	5	2	2	MODERADO	Aplicación de un sistema de control de inventarios, registros de entradas y salidas, verificación periódica.	1	1	3	BAJO
Información y Comunicación	Flujo de información	Deficiente comunicación interna	proceso operativo	Inexistencia de canales formales de comunicación provoca retrasos o desinformación en el desarrollo de las actividades culturales y administrativas.			x	x	x		x	x	x	5	2	2	MODERADO	establecer canales formales de comunicación	5	1	3	MODERADO

Componente	Subcomponente	Riesgo	Tipo de Proceso	Descripción del Riesgo	Factores externos					Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual
					Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología									
Supervisión	Monitoreo institucional	Falta de seguimiento a las actividades	procesos administrativos	No se realizan evaluaciones periódicas de las actividades administrativas y culturales del museo para verificar el cumplimiento de objetivos.	x		x	x	x		x	x	x	5	2	3	MODERADO	Realización de evaluaciones periódicas de actividades administrativas, informes y seguimiento.	5	1	3	MODERADO

Fuente: Autoría propia.

La principal identificación de riesgos que pueden afectar a la gestión administrativa de la entidad se encuentra en actividades operativas y financieras.

Hallazgos

El presente estudio revela diferentes hallazgos relacionados con la gestión administrativa y control interno, entre los más importantes son:

Tabla 14

Hallazgo 1

HALLAZGO 1 **Deficiencia en la evaluación de riesgos institucionales**	
Condición:	El Museo del Pueblo Kichwa de Otavalo Otavalango S.A., no cuenta con los procedimientos adecuados para una correcta identificación y mitigación de los riesgos institucionales.
Criterio:	El modelo COSO 1, recalca la importancia de establecer mecanismos de identificación y evaluación de posibles riesgos, con el fin de prevenir inconvenientes legales o de continuidad, y a la vez permitirles el cumplimiento de objetivos institucionales.
Causa:	La falta de aplicación y control de herramientas clave de control interno, además de la poca planificación administrativa agregado a la insuficiencia de personal capacitado en temas financieros y legales internos.
Efecto:	La presencia de posibles errores administrativos, lo que genera deficiencias operativas y afecta directamente a la continuidad y confiabilidad de la institución frente a agentes externos.

Nota: Elaboración propia con base a información recopilada

Tabla 15

Hallazgo 2

HALLAZGO 2 **Incumplimiento de obligaciones**	
Condición:	El Museo atravesó un proceso legal que llevo a la cancelación de su inscripción societaria, esto debido a incumplimientos de las obligaciones mercantiles, relacionada a la presentación de estados financieros ante los organismos de control.
Criterio:	La normativa vigente establece que las compañías deben presentar y mantener actualizada la información financiera de la sociedad, entre ellos balances y obligaciones legales correspondientes.

HALLAZGO 2 Incumplimiento de obligaciones	
Causa:	Administración incorrecta, lo que causa debilidades en el control interno, esto debido a falta de bases legales y técnicas para el correcto cumplimiento de las obligaciones mercantiles.
Efecto:	Las deficiencias en la situación jurídica y administrativa, lo que ha desencadenado un proceso judicial de disolución hasta la cancelación de su inscripción, generando pérdida de confianza y limitaciones en el desarrollo normal de las actividades.

Nota: Hallazgo derivado de la investigación.

Matriz FODA

En el presente estudio, el análisis FODA se aplica directamente a la gestión administrativa y al sistema de control interno, evaluado bajo los lineamientos del modelo COSO 1, con el propósito de determinar las condiciones que afecten la efectividad. Este diagnóstico estratégico ayuda a identificar áreas críticas que requieren fortalecimiento, también permite aprovechar los recursos y capacidades institucionales lo que garantiza la gestión administrativa más eficiente, transparente y sostenible.

Fortalezas

- El museo demuestra un alto compromiso institucional en la preservación de la cultura y patrimonio, además del desarrollo de las actividades.
- La disposición por parte de los responsables de la institución para mantener el funcionamiento del museo.
- La existencia de ciertos procedimientos administrativos y organizativos permiten el desarrollo de operaciones generando niveles de confianza en algunos componentes.

Oportunidades

- La capacidad de fortalecer el sistema de control interno, mediante capacitaciones, talleres, a su vez usando técnicas ancestrales permite una experiencia única para los participante y comuneros, que les permitirá conocer normativa contable y tributaria.
- El alto interés comunitario, en búsqueda de el avance académico y social, que permita manejar transparencia y sostenibilidad dentro de la entidad.
- Convenios y acuerdos significativos con instituciones tanto públicas y privadas como internacionales y extranjeras, que permiten la aplicación de prácticas alineadas a los objetivos institucionales.

Debilidades

- La falta de manuales formalmente documentados limita la segregación de funciones, esto debido al reducido número de personal.
- Ciertos controles que se manejan de forma empírica en actividades administrativas hacen que la entidad no tenga una secuencia de las actividades.
- La ausencia de evaluaciones periódicas da paso a el nacimiento de riesgos por errores en el cumplimiento, ya sea de la normativa, políticas u oblaciones tributarias.

Amenazas

- Una de las principales amenazas es la falta de actualización interna ya sea en políticas, o diferentes procesos importantes realizados dentro de la institución, por lo que la normativa contable se ve afectada llegando a generar diferentes riesgos que se verán en la gestión de la entidad.
- Existe riesgos y posibles sanciones debido al incumplimiento de las disposiciones o el error de comunicación lo que desemboca en errores legales.

- Insuficiencia de recursos económicos, y mala gestión de este, lo que afecta directamente con el cumplimiento de obligaciones económicas.
- Factores sociales y económicos externos que llevan a la reducción de ingresos, además del incorrecto control de estos.
- Mal manejo de recursos económicos y humanos.

Levantamiento y documentación de procesos

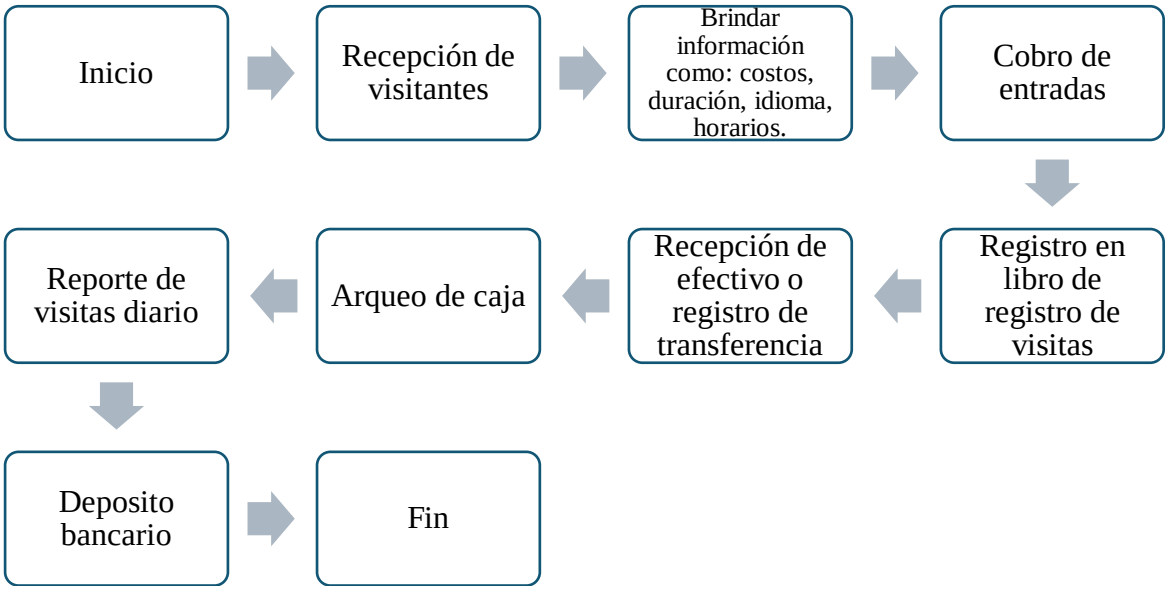
Del análisis realizado, se observó que, la entidad desarrolla varios procesos operativos, administrativos y financieros, los cuales no están registrados ni documentados de manera formal, por lo que se realizó el respectivo levantamiento de información de procesos más comunes, con el fin de identificarlos y estructurarlos de manera ordenada.

Levantamiento de flujogramas de registro de ingresos

Los siguientes flujogramas representa de manera secuencial y ordenada diferentes procesos de ingreso de efectivo generado por el cobro de entradas, tienda del museo, talleres educativos, culturales o artísticos, eventos culturales, exposiciones temporales o presentaciones, donaciones de personas naturales o jurídicas, proyectos culturales financiados, identificando las actividades clave, el proceso por el cual se rigen ciertas actividades, además se reconoce a los responsables y los puntos de control establecidos para asegurar un manejo adecuado de los recursos financieros con los que cuenta el museo.

Cobro de entradas

Figura 15. *Flujograma del proceso de cobro de entradas*

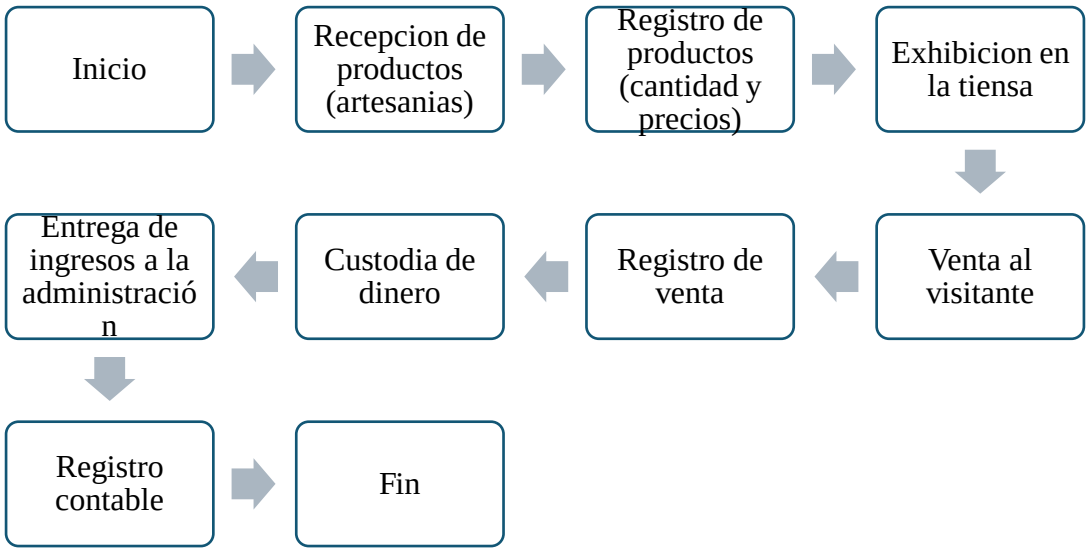


Fuente: Elaboración propia.

En la entidad se encuentran establecidos los pasos en el cobro de entradas, pero al no existir un personal dedicado solamente a esta actividad produce riesgos en el cobro y reporte de entradas, lo que puede afectar en el ingreso de efectivo.

Tienda del museo

Figura 16. *Flujograma del proceso de ingreso y venta de productos.*

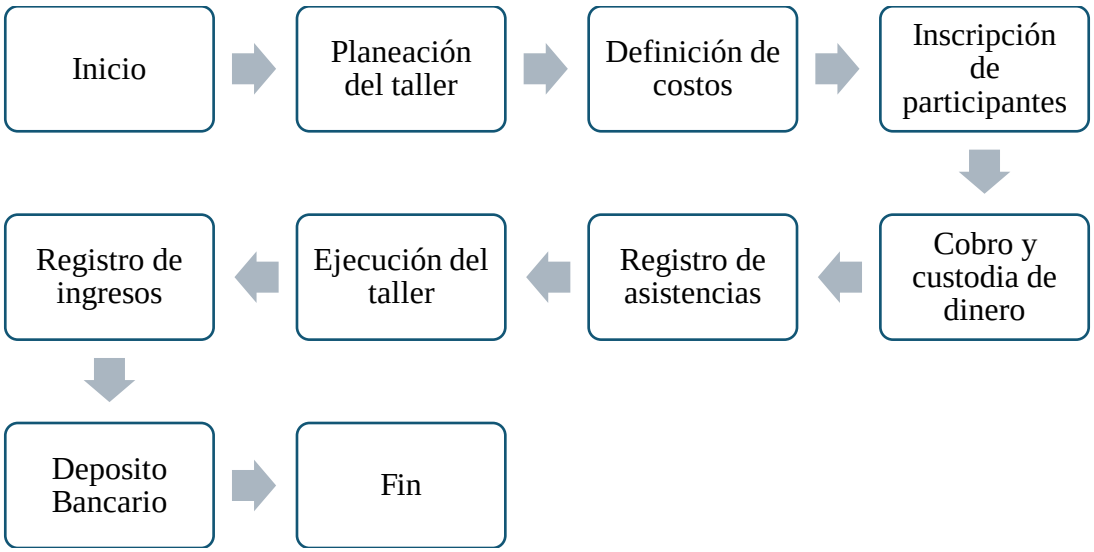


Fuente: Elaboración propia.

La tienda cuenta con varios productos artesanales, pero al no poseer un registro adecuado del inventario, ocurre el riesgo de pérdida o desvalorización de los productos, además que se observó que cuando un grupo de visitantes es grande no existe personal suficiente para que supervisen esta actividad, lo que ha causado la confusión y perdida además de el error en cobranza de artesanías.

Talleres educativos, culturales o artísticos

Figura 17. *Proceso de elaboración de talleres.*

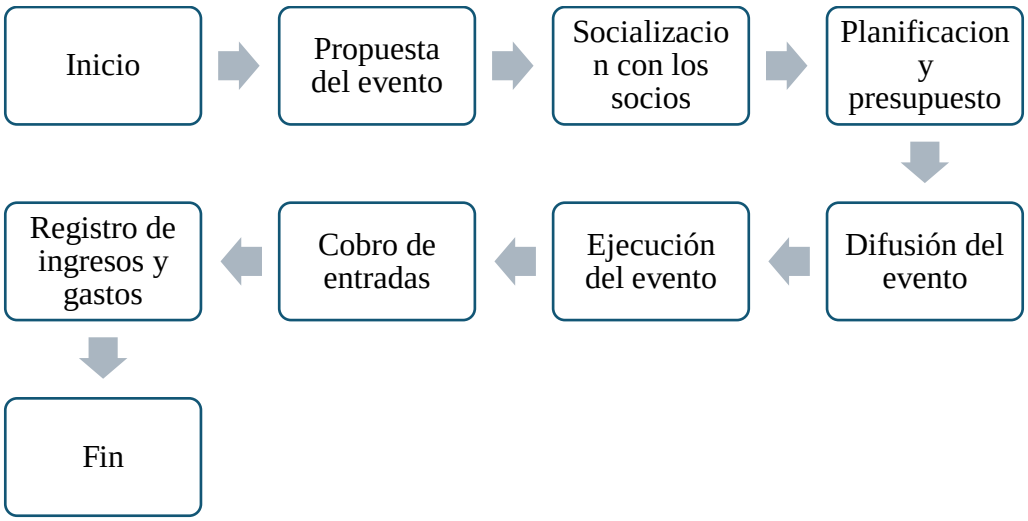


Fuente: Elaboración propia.

Los talleres educativos son organizados de manera conjunta por la mayoría de los accionistas, aunque se realizan con una planificación empírica esto a causado la poca difusión o el desinterés de la comunidad. Por lo que la inscripción de participantes es escasa afectando a los ingresos.

Eventos culturales, exposiciones temporales o presentaciones

Figura 18. *Proceso de organización de eventos*

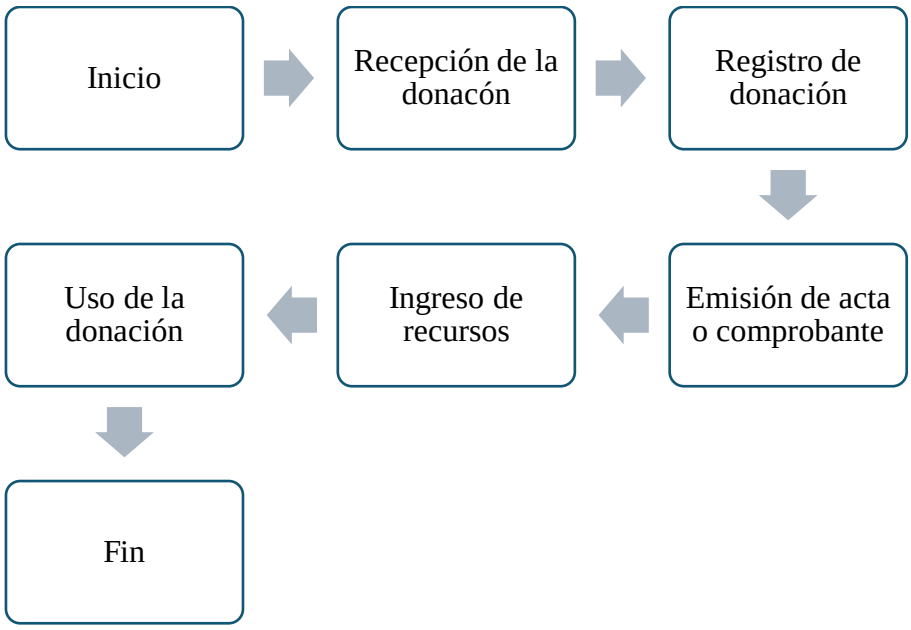


Fuente: Elaboración propia.

Los eventos culturales son realizados mediante una planificación, la desactualización de tecnologías a causado que muchas actividades no sean difundidas por medios que actualmente son usados por la sociedad, el riesgo se hace notorio cuando en la ejecución del evento varios participantes no conocen las actividades que cada uno tiene que realizar, por lo que en ocasiones ocurre una desorganización en el desarrollo de tareas.

Donaciones de personas naturales o jurídicas

Figura 19. *Proceso de donaciones*

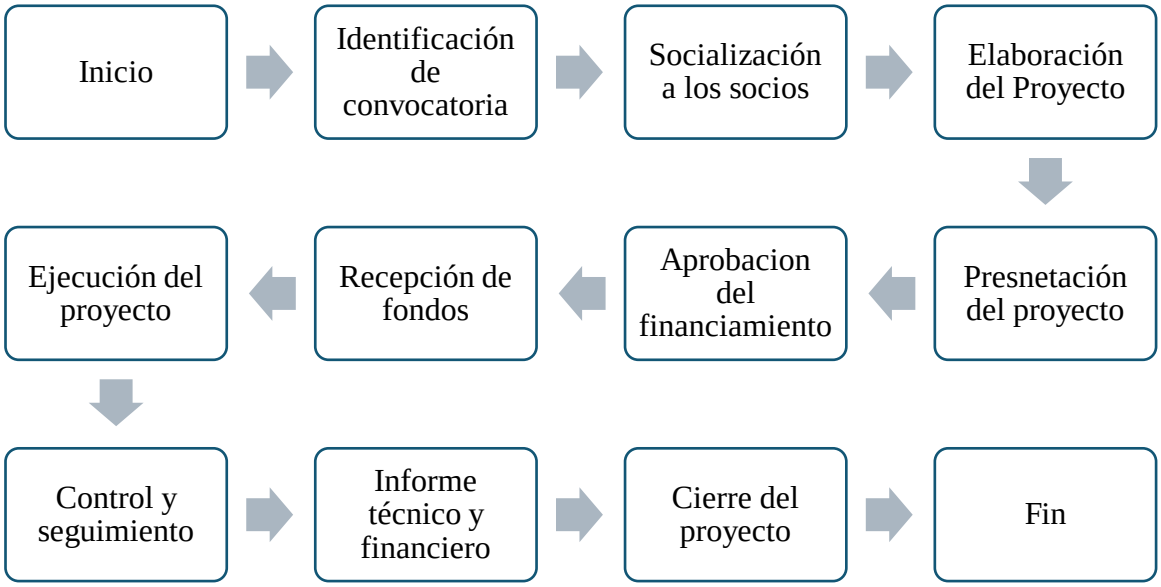


Fuente: Elaboración propia.

Esta actividad no es tan común, no obstante, la falta de la implementación de registros y archivo de documentación hace que esta actividad sea omitida, aunque la información haya sido socializada la memoria humana es frágil por lo que tiende a olvidar, a pesar de ello el reporte del uso de las donaciones es verbal y claro, pero con el mismo error de no documentación.

Proyectos culturales financiados

Figura 20. *Proceso de organización de proyectos financiados*



Fuente: Elaboración propia.

En la entidad el riesgo en esta actividad es bajo, esto debido a que este proceso es manejado externamente y con los profesionales adecuados.

Propuesta de mejora institucional

De la investigación realizada, se evidencia que la entidad cuenta con una misión y visión proyectadas para el año 2020, por esta situación, al encontrarse actualmente fuera del tiempo establecido, han perdido vigencia, lo que limita el direccionamiento institucional, además que estos forman parte del marco estratégico como elementos fundamentales, y definen el propósito institucional estableciendo una proyección futura deseada.

En consecuencia, se plantea la presente propuesta de actualización de estos elementos, misión y visión, con el fin de actualizar las necesidades y consolidar la planificación y gestión organizacional. Esta propuesta se fundamenta en información recopilada, durante el proceso de investigación y acercamientos realizados, considerando la naturaleza cultural comunitaria y la proyección de sostenibilidad.

Propuesta de misión.

Rescatar y revitalizar, la vivencia cultural y tradicional del pueblo kichwa Otavalo, a la vez restaurando un espacio patrimonial y convertirlo en un centro de aprendizaje de saberes ancestrales, abierto a todo el público e implementando practicas tradicionales, educativas y acciones sociales, ambientales e inclusivas.

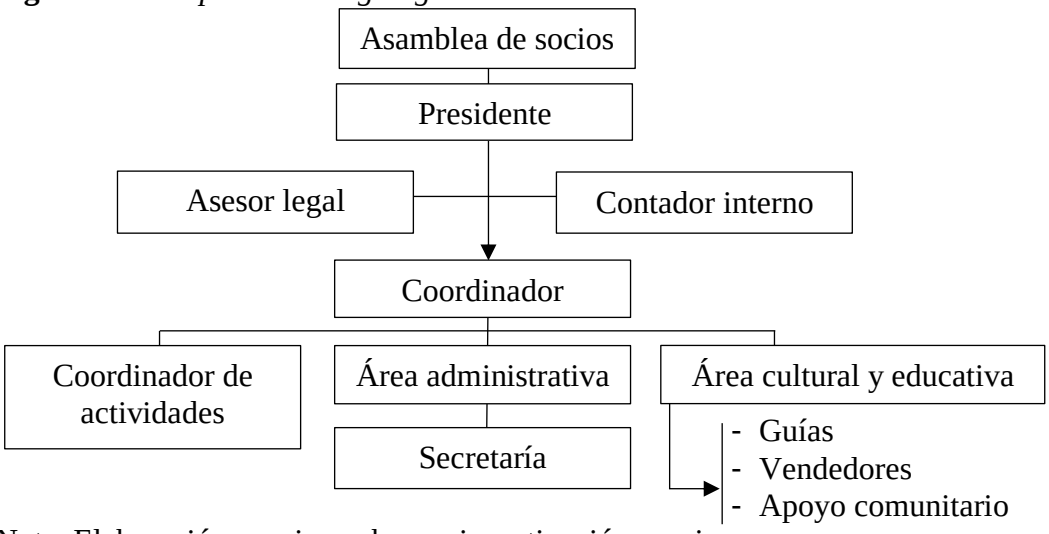
Propuesta de visión.

Consolidarse como referente turístico nacional e internacionalmente para el año 2030 en memoria histórica, cultural y tradicional, reconocido por un modelo de gestión cultural comunitario, orientado a la sostenibilidad y acción participativa.

Propuesta de actualización del organigrama estructural.

La situación demostrada en la investigación realizada anteriormente evidencio la necesidad de la actualización del organigrama estructural, en base a las necesidades, considerando la naturaleza del museo Otavalango.

Figura 21. *Propuesta de organigrama estructural.*



Nota. Elaboración propia, en base a investigación previa

Discusión

Mediante la aplicación de las herramientas de investigación los resultados obtenidos permiten conocer el estado actual de la compañía, el sistema de control interno que se ha venido manejando dentro de la entidad, evidenciando fortalezas y debilidades relacionadas con los procedimientos administrativos.

En este sentido, los resultados reflejan ciertos mecanismos de control, sin embargo, existen limitaciones puesto que estos son desarrollados de manera empírica, lo que afecta en la planificación, y cumplimiento de procesos, demostrando que el control interno no se ejecuta de manera integral, llegando a generar riesgos administrativos y de cumplimiento.

Además, como principal hallazgo se identificó que la entidad atraviesa actualmente un proceso legal de cancelación de inscripción, por no presentar sus estados financieros, aunque mantenga sus obligaciones tributarias al día, no a cumplido con algunas obligaciones mercantiles, evidenciando las debilidades administrativas que influyeron en este incumplimiento. Lo que refleja la falta de seguimiento oportuno tanto en procesos administrativos como operativos y financieros.

Bajo este contexto, se evidencio la ausencia de mecanismos de control, lo que incidió en la continuidad de la compañía, el cumplimiento de disposiciones mercantiles establecido por la Superintendencia de Compañías, y en la permanencia de un pasivo pendiente, lo que impide concluir la inscripción de la entidad, puesto que, en la Ley de Compañías, Art. 410 la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2025) establece que “en el caso de que la compañía no cuente con pasivos, la Superintendencia, de oficio o a petición de parte, deberá emitir una resolución de cancelación” (p. 204).

En consecuencia, el sistema de control implementado en la institución carece de bases sólidas que permitan la continuidad del ente, la investigación permitió determinar las deficiencias que influyeron en el proceso legal que actualmente enfrenta compañía, demostrando la importancia

en el establecimiento de mecanismos de control adecuados que garantizan el funcionamiento de las organizaciones.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El análisis del control interno muestra las debilidades más significativas en la formalización de algunas políticas, la implementación y manejo de manuales de procedimientos, aplicados en la institución de manera empírica, lo que limita la eficiencia administrativa y reduce la seguridad en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Además, se determinó que en la entidad existe insuficiente aplicación de mecanismos de supervisión y control, la segregación de las funciones es limitada por lo que la gestión de riesgos se ve afectada significativamente, lo que incrementa la vulnerabilidad ante errores, también los incumplimientos de las normativas y posibles afectaciones al patrimonio institucional son evidentes.

La carencia de documentos formales y la aplicación de ciertos procesos enfocados en el manejo y control de inventarios ocasiona que el patrimonio tangible tenga un riesgo alto, afectando su registro y manejo, por lo que podrían sufrir perdida o hurto, consecuentemente se observó que los objetos patrimoniales carecen de fichas técnicas las mismas que ayudan a la valorización de estos.

El estudio evidenció que, si bien la institución cuenta con bases legales de constitución, procesos empíricos realizados comúnmente, el sistema de control interno no se encuentra completamente establecido, de manera que repercute en un nivel de confianza limitado y un mayor nivel de riesgo institucional.

Si bien es cierto las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Compañías, permiten trabajar en una posible reactivación, la investigación determino que la compañía aun mantiene un

pasivo pendiente que impide concluir de manera definitiva el proceso de liquidación y cancelación, no obstante, la administración se encuentra realizando gestiones orientadas a la regularización de sus obligaciones con la finalidad de fortalecer las condiciones para una reactivación futura.

Recomendaciones

Se recomienda la implementación o la actualización de los manuales de funciones, además de reforzar con normativas los reglamentos internos y las políticas institucionales formalmente aprobadas, también es importante la socialización de todos estos parámetros, lo que permitió establecer lineamientos claros y definir las actividades de los participantes, todo esto es de suma importancia debido a que ayudara en el desarrollo de las actividades y el fortalecimiento de la estructura organizativa.

Se sugiere establecer procedimientos de supervisión y control de manera periódica, dado que esto permitirá definir claramente la segregación de funciones entre áreas clave también desarrollar una matriz de riesgos la cual ayude a identificar, evaluar y mitigar de manera oportuna y eficaz los eventos que puedan impactar a la institución.

Se estima necesario la implementación de procesos formales en el manejo y custodia de objetos patrimoniales, así mismo la adopción de inventarios que permitirán conocer el valor real de estos y sobre todo la puesta en marcha de fichas técnicas, mismas que detallarán características, ya sean físicas y técnicas de diferentes elementos encontrados en el museo.

Se recomienda además el implementar un plan de fortalecimiento para control interno mismo que incluya una capacitación al personal, ya sea en normativas, políticas y en la estructura organizacional, para fortalecer los canales de comunicación, además la actualización de la estructura organizacional y el seguimiento continuo al cumplimiento de los controles establecidos, con el fin de mejorar la transparencia, eficiencia y sostenibilidad institucional.

Como recomendación final, es necesario la continuidad de gestiones administrativas legales y financieras orientadas a la regularización del pasivo pendiente, con el fin de cumplir con las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Compañías.

REFERENCIAS

Asamblea Nacional del Ecuador. (2002). Ley Orgánica De La Contraloría General Del Estado. *Registro Oficial del Ecuador*, (Suplemento del Registro Oficial No. 595).

Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). *Ley Orgánica De Cultura*. www.lexis.com.ec

Barrera-Guerra Jr, J. (2020). Control Interno, su vínculo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad. *Vinculatégica EFAN*, *6*(1), 734–741. https://doi.org/10.29105/VTGA6.1-626

Bernal, C. Augusto. (2016). *Metodología de la investigación*.

Calderón, J., & Mantilla, D. (2017). *Enfoques contemporáneos en el Control Interno Empresarial*.

Carbonell-Curralo, E., & Viñarás, M. (2021). Museos y desarrollo sostenible. Gestión museística y comunicación digital para alcanzar los ODS. *Revista de Ciencias de La Comunicación e Información*, *26*, 79–108. https://doi.org/10.35742/RCCI.2021.26.E143

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2023). *Lograr un control interno efectivo sobre la presentación de informes de sostenibilidad (ICSR): Generar confianza y fiabilidad a través del Marco Integrado de Control Interno COSO*.

Congreso Nacional del Ecuador. (2002). Ley Orgánica De La Contraloría General Del Estado. *Registro Oficial Del Ecuador*, (Suplemento del Registro Oficial No. 595).

Constante, E. (2022). *La cultura tributaria y su incidencia en el cumplimiento de las obligaciones en la Compañía de Transporte de Carga Pesada Transmendoza S.A del cantón 24 de mayo, año 2019.* http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3720

Cruz, Laura., & Pazmiño, Jose. (2024). Ambiente de Control Interno y Manejo de Riesgo de la PPE de la Upse, 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(1), 2087–2104. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V8I1.9611

Cumbicos, H., Señalin, L., & Espinoza, J. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 1635–1647. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I4.6981

Díaz-Torres, H. (2021). El control interno como herramienta indispensable para la gestión de riesgos operativos en la UCI. *Revista Cubana de Transformación Digital*, *2*(4), 48–60. https://doi.org/10.5281/ZENODO.5810694

Elizalde-Marín, L. (2018). Control interno desde el enfoque contemporáneo (modelo coso y coco). *Contribuciones a La Economía*, *16*(4), 7. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9025079&info=resumen&idioma=ENG

Gómez, H., Formoso, A. A., Niama, J. C., & Puchaicela, D. (2021). Proceso de control interno basado en Coso II en una empresa operadora de viajes. *Redalyc.Org*, *4*, 37–46. https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778110006.pdf

ICOM-España, & Museo San Telmo. (2022). *III Encuentro de Museología: Nuevos relatos en los museos*.

Laski, J. (2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Revista Gestión y Estrategia*, *30*(30), 9–24. https://doi.org/10.24275/UAM/AZC/DCSH/GYE/2006N30/LASKI

Loor, M. A., & Peñaloza, V. L. (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://doi.org/10.18800/CONTABILIDAD.202301.009

Maliza, G. C., Castro-Cerezo, M., & Maliza-Cerezo, A. (2023). Sociedades comerciales en Ecuador: Análisis comparativo. *X-Pedientes Económicos*, *7*(17), 69–86. https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/141

Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2019). *Museos del Ecuador* . www.culturaypatrimonio.gob.ec

Montaño, Nixon. (2023). *Diseño de un Manual de Control Interno para el Área Administrativa, Contable y Tributaria en la Fundación Centro Cultural ASLOCH, Período 2021*.

Moreira, J. (2025). *Acceso a la información y transparencia en la gestión del patrimonio cultural en el museo centro cultural Manta, año 2024.* https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/8204

Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Edición especial Por un plan de rescate para las personas y el planeta*.

Olaya, Johana., & Ronquillo, Angie. (2018). El impacto del turismo en la economía local. Una necesidad de medir en el Ecuador. *Killkana Social*, *2*(3), 153–160. https://doi.org/10.26871/KILLKANA_SOCIAL.V2I3.344

Pérez, Luis., & Reyes, Teresa. (2023). La definición de Museo de ICOM. Un paso hacia la inclusividad. *Periférica Internacional. Revista Para El Análisis de La Cultura y El Territorio, (24), 267–276*, (24). https://doi.org/10.25267/PERIFERICA.2023.I24.24

Pilay, G. (2024). *El control interno y su incidencia en el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Pedro Carbo*. http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7024

Quinaluisa, V., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, *12*(1), 268–283. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Rengifo, L. (2025). *El control interno y su incidencia en la gestión financiera de la Dirección General de Museos-Ministerio de Cultura-Lima, 2024* [UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA]. https://orcid.org/0009-0004-3178-9160

Rojas-Salvatierra, W., Chiriboga-Mendoza, M., & Pacheco-Vergara, J. (2018). Componentes del control interno en pequeñas y medianas empresas. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun- ISSN: 2697-3456*, *2*(3), 1–8. https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/10/42

Ruano, S. (2023, June 26). *Obligaciones de empresas en Ecuador: Lo que todo empresario debe saber para operar sin contratiempos legales | Asesoría contable, tributaria y financiera*. https://verza.com.ec/obligaciones-de-empresas/#%C2%BFExisten_diferencias_en_las_obligaciones_de_empresas_dependiendo_del_tipo_de_sociedad_juridica_que_tengo_en_Ecuador

Sánchez, I. S. (2025). *Análisis de control interno, año 2024 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido*. https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/17398

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2018). *Ley De Compañías*. www.lexis.com.ec

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2025). *Ley De Compañías*.

Toapanta, Evelin., & Pineda, Jéssika. (2017). *Plan estratégico de desarrollo y comercialización para el Museo Otavalango de la Provincia de Imbabura*. 113.

Torres, M. (2024). *El control interno y los tiempos de control: Previo, continuo y posterior. Una introspección a las nuevas tecnologías*. Dykinson. https://doi.org/10.14679/3296

Vizcaíno, P. I., Cedeño, R. J., & Maldonado, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 9723–9762. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I4.7658

ANEXOS

Anexo 1

RUC del Museo Viviente Otavalango

Consulta de RUC

RUC
1091732609001

Razón social
MUSEO DEL PUEBLO KICHWA DE OTAVALO OTAVALANGO S A

Estado contribuyente en el RUC
ACTIVO

Representante legal

Nombre/Razón Social:	ZAMBRANO CACHIMUEL JOSE RENE
Identificación:	1001725819

Contribuyente fantasma	NO	**Contribuyente con transacciones inexistentes**	NO

Actividad económica principal	ADMINISTRACIÓN Y REGULACIÓN PÚBLICAS, INCLUIDA LA CONCESIÓN DE SUBVENCIONES, DE LOS DISTINTOS SECTORES ECONÓMICOS DE HOTELES, TURISMO Y RESTAURANTES.

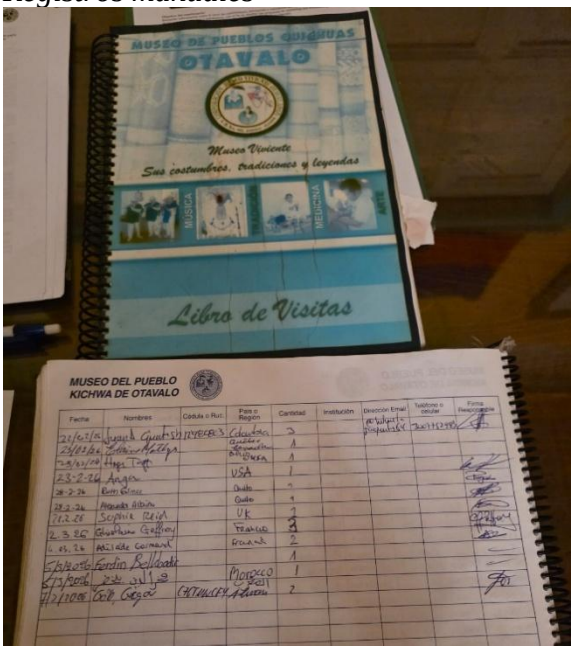
Tipo contribuyente	Régimen	Categoría
SOCIEDAD	GENERAL	

Obligado a llevar contabilidad	Agente de retención	Contribuyente especial
SI	NO	NO

Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
2010-10-20	2012-04-09		

Anexo 2

Registros manuales



Nota: los registros son manuales y se encuentran ubicados en el recibidor.

Anexo 3

Elementos patrimoniales del Museo



Nota: Documentos patrimoniales que datan del año 1821.

Anexo 4

Proceso de comunicación con entidades externas



Nota: En procesos importantes se reúnen, el presidente (ubicado en el centro), la coordinadora (ubicada al lado izquierdo de la imagen), y el asesor legal (ubicado a lado derecho de la imagen).

Anexo 5

Oficina



Nota: Oficina principal ubicada en la casa denominada Casa grande.

Anexo 6

Eventos en el museo Otavalango



Participación en taller y realización de encuesta.

Anexo 7

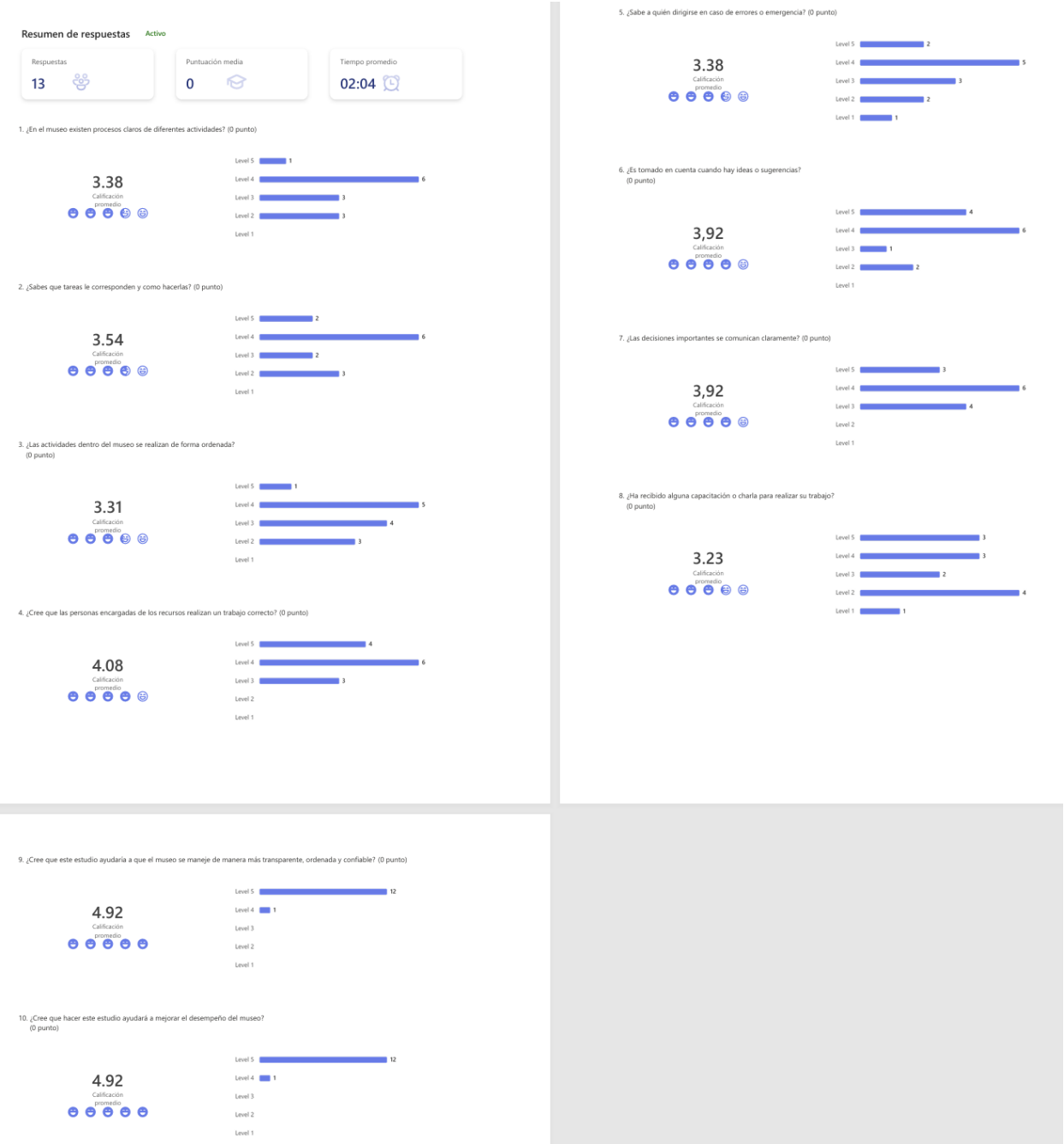
Evento



Nota: La participación en eventos demuestra el interés por parte de los accionistas.

Anexo 8

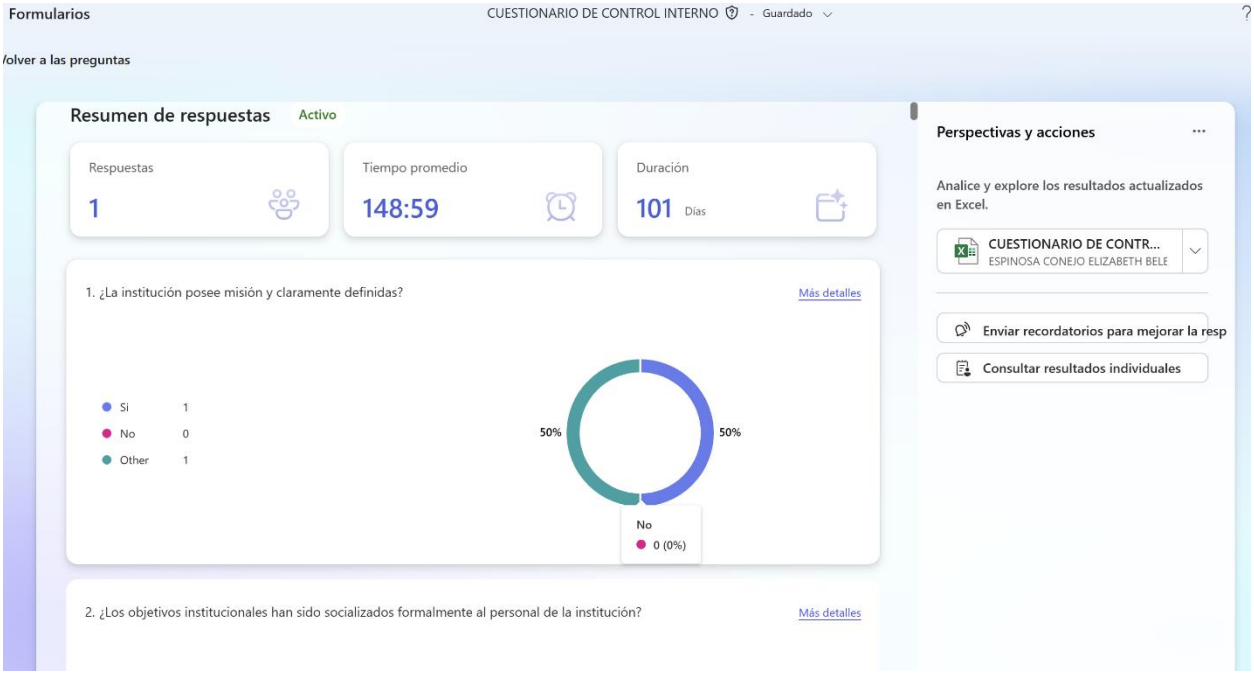
Encuesta



Nota. La encuesta fue realizada a 13 socios del museo, usando la plataforma forms, con el objetivo de evaluar el conocimiento sobre el funcionamiento de los procesos.

Anexo 9

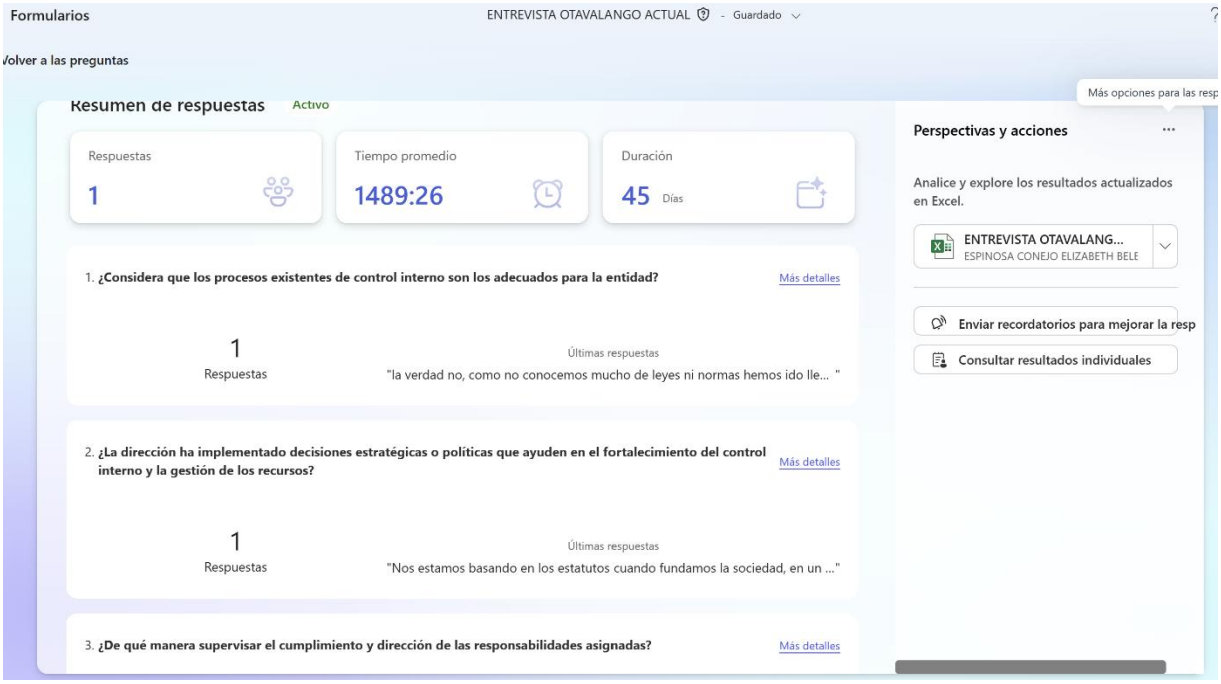
Cuestionario del Control Interno



Nota. El cuestionario de Control Interno se realizó dando uso de plataformas digitales como forms, fue dividido por elementos para brindar un análisis más concreto.

Anexo 10

Entrevista



Nota. Elaboración propia, usando plataformas digitales y revisión documental.