

# CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS RURALES DE LATACUNGA

## INTERNAL CONTROL IN THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE AUTONOMOUS DECENTRALIZED RURAL GOVERNMENTS OF LATACUNGA

WENDY PRISCILA CRIOLLO MERO<sup>1</sup>  
SUSY TATIANA TOALA MENDOZA<sup>2</sup>  
GLADYS MARGARITA VILCAGUANO JACHO<sup>3</sup>

*Recepción: 11 de julio de 2023*  
*Aceptación: 23 de octubre de 2023*

---

<sup>1</sup> Universidad San Gregorio de Portoviejo. Portoviejo, Ecuador. e.wpcriollo@sangregorio.edu.ec

<sup>2</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Bolívar, Ecuador.  
susy.toala@espam.edu.ec

<sup>3</sup> Universidad San Gregorio de Portoviejo. Portoviejo, Ecuador. e.gmvilcaguano@sangregorio.edu.ec





# CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS RURALES DE LATACUNGA

## INTERNAL CONTROL IN THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE AUTONOMOUS DECENTRALIZED RURAL GOVERNMENTS OF LATACUNGA

*Wendy Priscila Criollo Mero*

*Susy Tatiana Toala Mendoza*

*Gladys Margarita Vilcaguano Jacho*

**Palabras clave:** control interno, gestión administrativa, sector público, organismo, procesos, ambiente de control, evaluación de riesgo

**Keywords:** internal control, administrative management, public sector, agency, processes, control environment, risk assessment

### RESUMEN

El control interno es considerado una herramienta útil para que la gestión de todo tipo de organismo obtenga seguridad en su desarrollo.

En este estudio, se analizará el control interno en la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) rurales de la ciudad de La-





tacunga a partir de la investigación bibliográfica y descriptiva, y la aplicación de un cuestionario validado de control interno de 26 ítems, en una muestra de cinco GADs rurales, teniendo en cuenta un muestreo por conveniencia. En los resultados obtenidos, se presentó una tendencia negativa en estas instituciones, que consiste en la baja implementación de mecanismos para la correcta evaluación de los riesgos organizacio-

nales internos, determinando así, la falta de estrategias o herramientas que permitan identificar, prevenir, evaluar y mitigar la presencia de distintos riesgos. Finalmente, se determinó que el control interno permite manejar de forma correcta los recursos de una institución y mantener una gestión financiera y administrativa eficiente, evitando procesos fraudulentos o ciertos desvíos en los procesos administrativos.

## ABSTRACT

Internal control is considered a useful tool for the management of all types of organizations to obtain security in their development. In this study, internal control in the administrative management of the Decentralized Autonomous Governments (GADs) of Latacunga will be analyzed based on bibliographic and descriptive research, and the application of a validated internal control questionnaire of 26 items, in a sample of five GADs, taking into account convenience sampling. In the results obtained, a negative trend was

presented in these institutions, which consists of the low implementation of mechanisms for the correct evaluation of internal organizational risks, thus determining the lack of strategies or tools that allow identifying, preventing, evaluating and mitigating the presence of different risks. Finally, it is determined that internal control allows the resources of an institution to be correctly managed and maintain efficient financial and administrative management, avoiding fraudulent processes or certain deviations in administrative processes.

## INTRODUCCIÓN

Reyes (2020) establece que en la actualidad el proceso administrativo de

las organizaciones se ha convertido en *“una lucha sin tregua”*; así, ahora se re-





quieren organizaciones más competitivas que puedan utilizar la administración como una herramienta determinante para tener los recursos necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones. Por esto, conjugar la gestión administrativa con la implementación de un buen control interno permite a las instituciones obtener una evaluación preliminar de las fallas, errores, inconvenientes que existan en la organización, logrando con esto una mitigación de procesos incorrectos. En este sentido, Díaz (2021) plantea que uno de los principales objetivos del control interno es otorgar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos, por medio del establecimiento de aspectos básicos de eficiencia y efectividad en las operaciones.

Aportando a lo anterior, Chávez et al. (2020) detallan que la gestión administrativa tiene un papel preponderante en cualquier institución, debido a que está orientada a la consecución de las metas institucionales, mediante la aplicación de las etapas inherentes al proceso administrativo, como la planificación, organización, dirección y control; todas estas fases pretenden volver a la empresa más eficaz y eficiente a fin de conseguir su desarrollo y crecimiento. Por ese motivo, la importancia de ejercer un control interno va direccionada al desarrollo organizacional, evitando posibles errores dentro de los planes, proce-

dimientos, y métodos aplicados por las autoridades competentes y funcionarios públicos, como también a la detección de las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos (Yanzaguano et al., 2022).

Por otro lado, Huiman (2022) también destaca que el sistema de control es beneficioso en la gestión administrativa de las instituciones públicas, porque proporciona una garantía razonable del logro de los objetivos institucionales; por ende, cuando el control interno es efectivo puede reducir los niveles de riesgo y error en los fondos del Estado.

Es así que, el papel que ha tomado el control interno (CI) dentro de las instituciones públicas ha sido relevante; por ello, López y Cañizares (2018) explican que, en el sector público, dentro del Estado ecuatoriano, la garantía del control interno radica, principalmente, en la atención a las normas técnicas emitidas por la Contraloría General del Estado (CGE), bajo la responsabilidad de la máxima autoridad o la unidad de auditoría interna. Tal como se muestra en el artículo 211 de la Constitución de la República, donde se menciona que la Contraloría General del Estado "... *Es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídi-*



*cas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”.*

Por ello, Cabrera et al. (2021) mencionan que los constantes cambios en el sector público, motivan a las instituciones a crear nuevas estrategias de gestión administrativa. En este contexto, el control interno constituye una de las columnas fundamentales de las entidades públicas, por cuanto es responsabilidad de cada organización estatal administrar recursos públicos con el fin de precautelarlos.

De esta forma, en el sector público cada funcionario debe satisfacer y lograr el beneficio público, por medio del correcto manejo de los recursos; por ello, cada organismo de este sector debe comprender en gran medida la significancia del proceso de control interno y sobre todo el cumplimiento eficaz del proceso administrativo debido a que, el engranaje de estos dos términos genera como resultado, servicios y productos de calidad eficientes.

Por otro lado, el Observatorio Regional de Planificación para el desarrollo de América Latina y el Caribe (2022) aclara que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado ecuatoriano y están regulados por la Constitución de la República del Ecuador (Art. 238-241) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD).

Así, Pérez y Badajoz (2022) explican que la importancia de aplicar el control interno en la gestión administrativa de los GADs a nivel regional se da porque permite eliminar, gradualmente, las deficiencias en el cumplimiento de metas, la existencia de procedimientos y normas complejas (barreras burocráticas), las limitaciones para expresar transparencia y las deficiencias en la gestión del proceso.

Por el contrario, el Banco Mundial (2020) señala que las discrepancias en los sistemas de control interno en los estados y municipios pueden empeorar la calidad de los servicios públicos. Con base en lo anteriormente descrito, en los procesos internos de estas instituciones influyen un conjunto de elementos que contribuyen a que estos organismos puedan presentar ciertas desavenencias e inconformidades, mismas que son evidentes al poner en marcha un proceso de control; por ello, ejercer una correcta gestión administrativa es clave, pues la eficiencia del proceso administrativo garantiza que las actividades, procesos, estrategias estén siendo verificados y normados. Así, Yanzaguano et al. (2022) exponen directamente en su estudio ciertos inconvenientes que presentan estas entidades públicas, manifestando que presentan problemas tales como procesos administrativos y operativos mal ejecutados, ya que las funciones de los servidores públicos no son controladas o supervisadas de manera correcta,



el personal es insuficiente y no se encuentra capacitado.

En este caso, los GADs, al ser organismos que pertenecen al Estado, manejan fondos públicos provenientes del mismo aporte de la sociedad; por ende, su manejo y distribución debe darse de forma transparente; de ahí nace la extrema relevancia de periódicamente implementar un control interno, porque al momento de ejercer funciones operativas o administrativas en este tipo de organismos públicos, suelen presentarse situaciones de riesgo con ciertas actividades o procesos que son ejecutados internamente

sin ningún tipo de mejora o mitigación de su impacto. Por todo lo anteriormente señalado, se puede sintetizar que este artículo va orientado a analizar el control interno en la gestión administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados rurales de Latacunga, evidenciando la gestión de sus políticas, procedimientos institucionales, procesos administrativos y operativos, etc. Con base en lo explicado anteriormente, se plantea la siguiente interrogante: ¿cómo incide el control interno en la gestión administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados rurales de Latacunga?

## METODOLOGÍA

La presente investigación fue de enfoque mixto. En el campo cualitativo, primeramente, se utilizó una investigación bibliográfica, con la que se pudo obtener el fundamento teórico necesario para establecer cada una de las variables estudiadas, y que permitió un desarrollo descriptivo de las características esenciales del fenómeno estudiado, y el análisis de la información recabada en los GADs rurales de Latacunga.

Dentro del enfoque cuantitativo, se utilizó un instrumento validado, que consiste en una encuesta conformada por 26 ítems divididos en cinco secciones, que corresponden a los componen-

tes del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control gerencial, información y comunicación, y supervisión. Este modelo fue propuesto por Estrada (2021).

Para la aplicación de la encuesta, se utilizó la herramienta de Google forms, con la que se obtuvo un total de 30 respuestas. Se seleccionaron cinco GADs rurales de Latacunga como muestra, en promedio trabajan en cada Gobierno Autónomo Descentralizado un promedio de seis personas, por lo que se aplicó el muestreo no probabilístico por conveniencia. Los GADs rurales de Latacunga que formaron parte





de este estudio son: San José de Poalo, Alaquez, José Guango Bajo, Tanicuchi, y 11 de Noviembre. El criterio de selec-

ción fue la accesibilidad y participación ofertadas por estas instituciones para el desarrollo de la investigación.

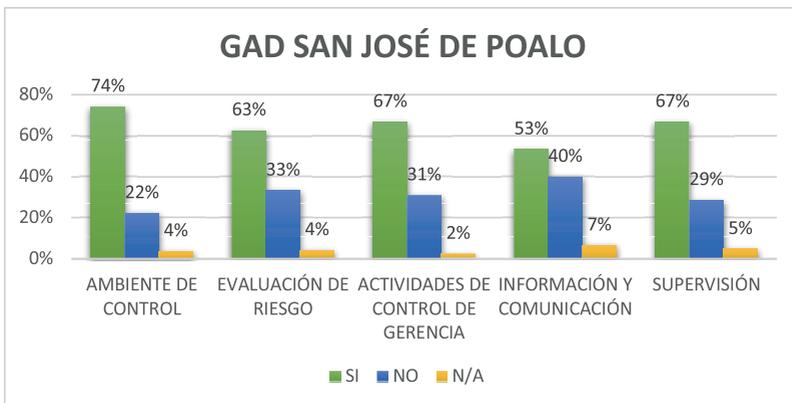
## RESULTADOS

Como parte del desarrollo de la investigación, se aplicó un instrumento propuesto por Estrada (2021) (ver Anexo 1), que generó datos actuales con relación al control interno en la gestión administrativa de entidades públicas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados rurales de Latacunga. Los resultados son

presentados porcentualmente debido a que cada dimensión del control interno, como lo son ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión presenta algunas preguntas, las cuales fueron ponderadas de manera grupal.

### GAD SAN JOSÉ DE POALO

Como parte de los elementos del control interno, se obtuvieron los siguientes resultados.



**Figura 1.** Evaluación del control interno (GAD SAN JOSÉ DE POALO)  
Fuente: elaboración propia





Con relación al ambiente de control, se obtuvo que, en forma general, cada uno de los ítems de esta dimensión tienen una tendencia positiva en cada respuesta, obteniendo un 74 % en el sí, un 22 % en el no y el 4 % de los encuestados contestaron N/A. En este sentido, se obtuvo que los ítems con más respuestas positivas son los valores éticos, destacando que cinco de los seis colaboradores mencionan que estos sí se practican dentro del GAD, y que sus actividades son fundamentadas en ellos. Asimismo, estos empleados detallan que se lleva a cabo una selección personal de forma transparente; es decir, que siguen el proceso sistemáticamente y respetan las políticas y reglamentos institucionales. Por otro lado, también destacan que sí existen capacitaciones para fortalecer el desarrollo de los empleados.

En otro sentido, en la dimensión de evaluación de riesgos de control se obtuvo que, del total de los encuestados, el 63 % contestó que sí, el 33% que no, y un 4 % contestó N/A. De esta manera, uno de los datos positivos más destacados es que la institución pública hace uso de distintas herramientas para identificar de forma correcta cada uno de los posibles riesgos que pueden afectar a la estructura organizacional del GAD. De otra manera, entre uno de los efectos que más sobresale en el sentido negativo es que tres de los colaborado-

res, es decir el 50 % de los encuestados, detallan que este GAD no utiliza técnicas cuantitativas, ni cualitativas para valorar los riesgos que se pueden generar de forma interna o externa en la organización.

Con relación a la dimensión de las actividades de control de gerencia, entre los resultados obtenidos consta que un 67 % respondió que sí, 31 % que no, y un 2 % decidieron contestar N/A. De esta manera, se detalla que, entre el dato más significativo, seis de las personas encuestadas mencionaron que cada una de las actividades que son realizadas por los empleados están debidamente autorizadas y aprobadas por su jefe, determinando que se evidencia una correcta identificación de mando, y control en la ejecución.

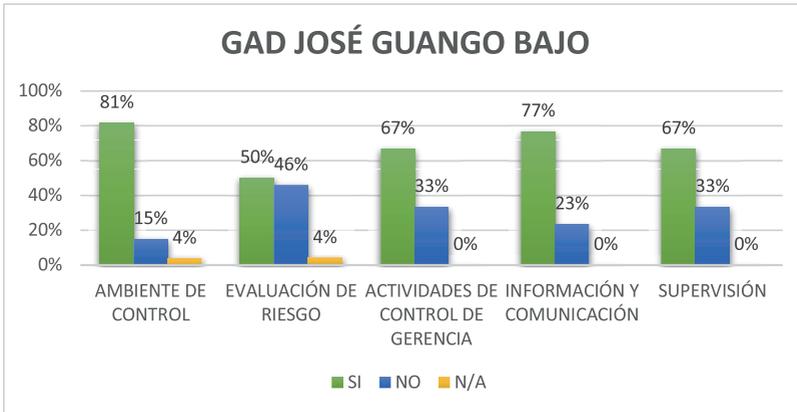
Como parte de las dos últimas dimensiones, se encuentra la información y comunicación, que, en este caso, como dato general se obtuvo un 53 % de sí, un 40 % detallaron que no y un 7 % señalaron N/A, así se especifica que el ítem con mayor ponderación positiva fue el relacionado a los recursos o archivos de la entidad. En este caso, cinco encuestados detallaron que se controla de forma pertinente el uso o acceso hacia los recursos y archivos generados en la entidad, mientras que un único encuestado señaló que no se controla este aspecto. De forma general, el desarrollo de esta dimensión en

el GAD San José de Poalo tiene un grado regular. Por otro lado, en la fase de supervisión, se obtuvo que esta institución pública sí realiza un seguimiento continuo de sus procesos y actividades operativas, con el fin de generar cierto grado de calidad en la gestión de la organización. En síntesis, se puede destacar que, en este Gobierno Autónomo Descentralizado,

“San José de Poalo” en relación al control interno los resultados obtenidos son mayoritariamente positivos, destacando que intentan llevar de forma correcta la gestión interna de la entidad, respetando sus políticas, sus reglamentos y considerando el desarrollo de sus partes interesadas y, sobre todo, intentando fortalecer su gestión administrativa.

## GAD JOSÉ GUANGO BAJO

Se presenta a continuación la información recolectada en cada una de las dimensiones del control interno en relación al GAD José Guango Bajo.



**Figura 2.** Evaluación del control interno (GAD JOSÉ GUANGO BAJO)  
Fuente: elaboración propia

Como parte de la dimensión correspondiente a ambiente de control, se obtuvo que el 81 % de los encuestados

detallaron que sí se cumple, mientras que un 15 % sintetizaron que por su parte no se cumplía, debido a que no



evidenciaban de forma adecuada estos aspectos; un 4 % decidió señalar N/A, argumentando que no conocían ninguno de los elementos. Entre los datos de mayor relevancia, se obtuvo que todos los encuestados (seis), señalaron que la institución se preocupa por la capacitación hacia sus empleados y, por ende, establecen varios mecanismos para lograrla. Por otro lado, cinco de los seis encuestados detallaron que el GAD ofrece un ambiente de confianza positivo para sus partes interesadas, apoyando a la correcta gestión del control interno, de la misma manera que cada una de sus operaciones se sustentan en la práctica de valores éticos, lo que garantiza resultados precisos y fiables. Igualmente, sintetizaron que el GAD sí cuenta con un instrumento de gestión actualizado para sus actividades organizacionales.

Con relación a la fase de evaluación de riesgo, entre la información generada se encuentra que el 50 % de los encuestados definieron que sí evidencian el desarrollo de los elementos pertenecientes a esta dimensión dentro del GAD; por el contrario, el 46 % de los involucrados detallaron que la institución no cumple con este aspecto, por lo siguiente: el 4 %, que corresponde a un encuestado, señaló N/A, determinando su desconocimiento total en relación a un ítem de esta dimensión. Sintetizando los datos generados, se destacó que

en cada elemento de esta dimensión las opiniones de los colaboradores se encontraban divididas, siendo así que, en ningún elemento, más de tres colaboradores se inclinó por el sí. Esto implica que las personas encuestadas perciben de distintas maneras las diferentes estrategias, acciones u operaciones que la institución pública pone en marcha. Por ello, es importante denotar que estos elementos no sobresalen dentro de la gestión interna realizada en este GAD, o al menos así lo definen sus colaboradores al presentar respuestas similares.

En otro sentido, hablando de la dimensión de actividades de control de gerencia, se obtuvo que del 100 % de encuestados, el 67 % definió que sí evidencian el desarrollo de esta dimensión en el GAD. De forma explícita, entre los resultados positivos, se obtuvo que el ítem correspondiente a actividades autorizadas y aprobadas por el jefe, tuvo un total de cinco respuestas a favor, dando a entender que, al igual que el GAD anterior, esta institución se preocupa por el desarrollo de sus actividades; por ende, todas estas deben ser previamente aprobadas para obtener un servicio óptimo y eficiente. Así mismo, otro de los elementos que mayores respuestas a favor presentó, fue el uso y acceso a los recursos o archivos de la institución.

Por consiguiente, en la dimensión de información y comunicación, el 77 %

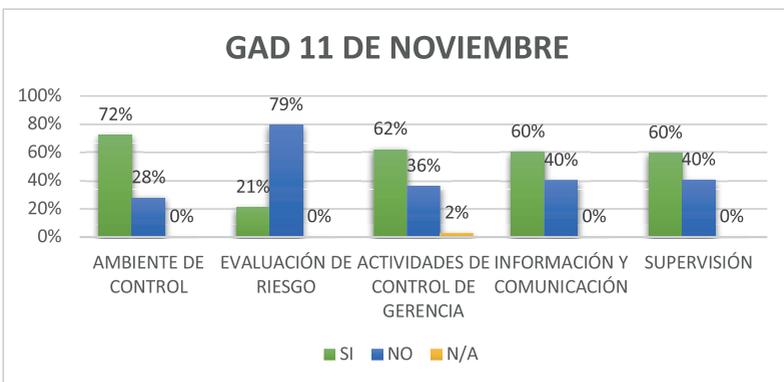


de las personas estudiadas consideran que esta dimensión sí es aplicada mayoritariamente en esta entidad; por otro lado, el 23 % destacó que de acuerdo a su criterio esto no era así, pues consideran que el GAD no se ha preocupado por evolucionar los elementos de esta fase. Como dato con mayor aceptación, se tiene que los seis encuestados señalaron que en esta institución las verificaciones y conciliaciones de los registros son llevadas a cabo teniendo una base de datos confiable, además de que se lo hace de forma periódica.

Por último, en la dimensión de supervisión, se obtuvo que el 67 % de los colaboradores sintetizaron que sí evidencian el cumplimiento de esta fase. El ítem con mayor relevancia positiva es el relacionado a los problemas y deficiencias presentadas en este organismo, significando así que esta institución comunica de forma oportuna los problemas o insuficiencias presentes para que sean solucionados mediante medidas preventivas y correctivas.

### GAD 11 DE NOVIEMBRE

A continuación, se detallan los resultados que se generaron con la recolección de información por medio de los colaboradores de este GAD.



**Figura 3.** Evaluación del control interno (GAD 11 DE NOVIEMBRE)  
Fuente: elaboración propia



Con relación al estudio realizado en el GAD 11 de Noviembre, se obtuvo que del total de encuestados en la dimensión de ambiente de control, el 72 % mencionaron que sí se cumple en gran parte con los elementos característicos de esta fase. Entre los datos más importantes, se encuentran valores éticos, donde cinco de los seis encuestados expresaron que la organización hace la debida práctica de los valores éticos en cada gestión interna. Asimismo, con relación a la estructura orgánica, esta institución pública sí cumple con esto puesto que en ella son considerados los procesos, operaciones, orden jerárquico, entre otros; por otro lado, del total de personas encuestadas, cinco de ellos añadieron que este GAD sí cumple con la delegación de funciones que es determinada por un jefe; además, detallaron que sí cuentan con un órgano de control interno, quien se encarga de verificar que todos los procedimientos sean llevados de la manera más adecuada. Con relación a la capacitación de los empleados, el 50 % de los encuestados determinaron que esta no es llevada a cabo dentro de la organización, información que contrasta con el otro 50 %, quienes determinaron que esta institución sí realiza capacitaciones constantes a sus colaboradores, evidenciándose de esta manera una

mala distribución de información en todos los departamentos.

En otro sentido, en la dimensión de evaluación de riesgo, resultó que el 79 % de los encuestados definieron que no se evidenciaba ninguno de estos aspectos, deduciendo que la entidad no evalúa de forma adecuada sus riesgos. Por ende, entre los puntos más sobresalientes se encuentran los orientados al "no", detallando de esta manera, que el 100 % de los funcionarios definieron que el GAD no plantea ni hace uso de estrategias que mitiguen o reduzcan el impacto de los riesgos que se puedan presentar, teniendo en cuenta que los riesgos no se logran eliminar; no existe riesgo cero, ya que cinco de los seis evaluados detallan que esta entidad pública no utiliza técnicas (ni cuantitativas, ni cualitativas) para la valoración de los riesgos, es decir, no se consideran el impacto y la importancia de los mismos para la operatividad del organismo en cuestión.

Prosiguiendo con el desarrollo del análisis, se tiene a la dimensión de actividades de control de gerencia, donde se reflejó que un 62 % de ellos definieron que esta dimensión sí se desarrolla de forma adecuada en este GAD, por el contrario, un 36 % destaca que no evidencian la implementación de esta fase, y solo un 2 % de los funcionarios decidieron señalar N/A. Con relación al dato





más significativo, se encuentra el hecho que todos los encuestados detallaron que cada una de las actividades internas o externas realizadas son autorizadas y aprobadas con anticipación por cada jefe, destacando la atención que los directivos prestan a las acciones operativas de la institución. De igual manera, la división de trabajo o responsabilidades aporta valiosamente a la consecución de los objetivos.

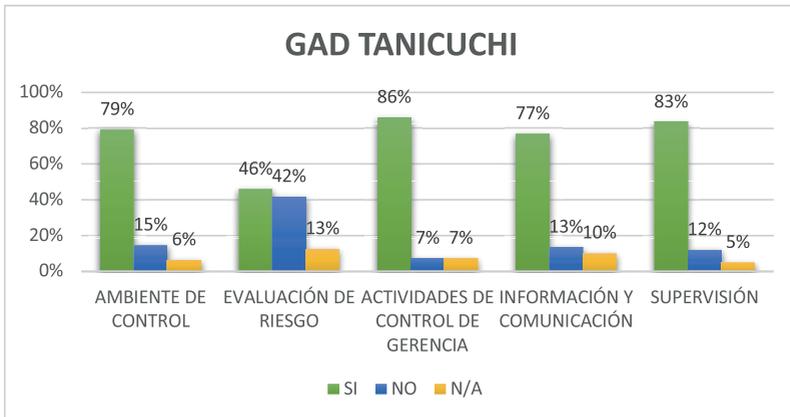
En la dimensión de información y comunicación, así como en la dimensión de supervisión se obtuvo que el 60 % de

los encuestados mencionaron que sí evidencian el desarrollo de los componentes de estas dos fases en la organización, mientras que el 40 %, contestaron que ellos no eran partícipes de la evolución de estas dimensiones en el contexto interno del GAD. En el primer caso, los ítems que más sobresalen establecen que las verificaciones y conciliaciones de los registros se fundamentan en fuentes confiables de manera constante, así como el relacionado al seguimiento continuo de los procesos, actividades y tareas a cumplir, interna y externamente.

## GAD TANICUCHI

Se presenta la información obtenida sobre el GAD de Tanicuchi, por me-

dio del instrumento que se ha puesto en marcha.



**Figura 4.** Evaluación del control interno (GAD TANICUCHI)

Fuente: elaboración propia





Como primera dimensión, se encuentra ambiente de control, al respecto, se obtuvo que del 100 % de los encuestados, el 79 % estableció en su respuesta un sí, evidenciando que la institución se preocupa por su entorno e influye en los colaboradores de la entidad. Por el contrario, un 15 % mencionó que no evidencian esta dimensión en el crecimiento de la entidad, y un 6 % contestó N/A. De esta forma, se obtuvo que los funcionarios encuestados destacaron ciertos elementos a favor en esta dimensión, entre ellos, que dentro de la institución se promueve un ambiente de confianza positivo, mismo que apoya a la ejecución operativa de la entidad; otro de los aspectos que sobresalen es que como una institución pública con principios, lleva a cabo la selección del personal de forma transparente, siguiendo el procedimiento adecuado y que todos los encuestados identificaron que en la entidad sí se cuenta con un órgano de control que verifica el cumplimiento correcto de los procesos.

En la evaluación de riesgo, los resultados se presentaron de la siguiente manera: un 46 % contestaron que sí se cumple, un 42 % mencionaron que no se evidencia el cumplimiento, y un 12 % de los encuestados, decidieron colocar N/A. En este sentido, el resultado que más destaca en esta faceta es el relacionado con las estrategias para prevenir los

riesgos, donde de los seis encuestados, cuatro señalaron que no se planteaban ni implementaban ningún tipo de estrategias que vayan direccionadas a la reducción del impacto por parte de los riesgos.

En la dimensión de actividades de control de gerencia, el 86 % establecieron que sí se cumple con este aspecto; así se obtiene que, de forma específica, los ítems más valorados de acuerdo a la respuesta de los funcionarios, se relacionan con las actividades autorizadas y aprobadas por el jefe, garantizando una ejecución de actividades de acuerdo a las políticas y procedimientos internos de la organización.

En la dimensión de información y comunicación, del total de los funcionarios encuestados, se obtuvo que el 77 % se inclinó hacia el sí, debido a que evidencian que esta institución cumple con la correcta difusión de datos informativos; por otro lado, el 13 % añade que no se cumple esta dimensión, y un 10 % decidieron detallar N/A. En ese sentido, cinco de los seis funcionarios evaluados destacaron ciertos elementos que ellos evidencian en el día a día dentro de la gestión de la institución, entre estos, los recursos para el funcionamiento del control interno; es decir, que la entidad controla e invierte en distintos recursos organizacionales que contribuyen al objetivo final de la institución; además de





que presenta indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión.

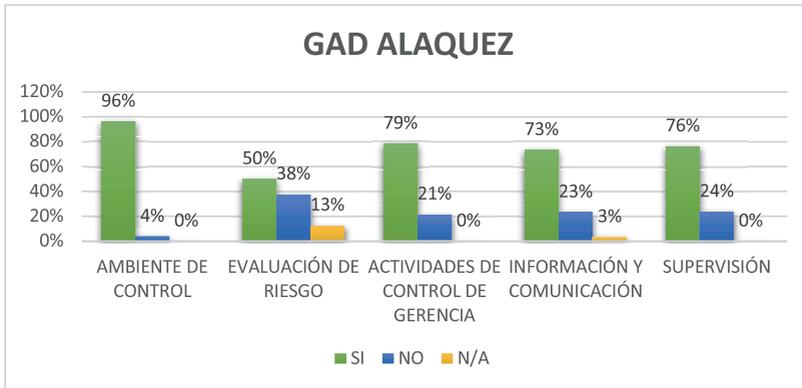
Con el desarrollo de la última dimensión, que es la supervisión, se obtuvo lo siguiente: el 83 % de los encuestados determinaron que sí se cumple con esta gestión, por otro lado, el 12 %, sintetizaron que no, y un 5 % decidieron inclinarse por

N/A. Como parte de los resultados, los seis funcionarios estudiados determinaron que consideran un cumplimiento total en dos ítems: el correspondiente a prevención y el monitoreo de los procesos, actividades y tareas, lo cual refleja que la institución plantea medidas preventivas para cada una de sus acciones.

## GAD ALAQUEZ

Como parte del quinto GAD a estudiar, se encuentra el GAD Alaquez,

donde, de acuerdo a la información recolectada se encontró lo siguiente.



**Figura 5.** Evaluación del control interno (GAD ALAQUEZ)  
Fuente: elaboración propia

Para el desarrollo de este GAD, en la dimensión de ambiente de control, se obtuvo un 96 % orientado al sí, y solo un 4 % correspondiente al no, evidenciando de esta manera que en esta primera fase

todos los componentes resultaron con un elevado valor, significando que este GAD cumple a cabalidad lo relacionado con esta dimensión, lo cual es percibido correctamente por los empleados; entre





estos resultados se consideran aspectos como los valores éticos del GAD, el código de ética, la estructura orgánica, etc.

En la dimensión de evaluación de riesgo se generó que, del total de encuestados, el 50 % señalaron que, sí se evidencia el desarrollo de los elementos correspondientes a esta dimensión, mientras que el 38 % especificaron que no consideraban que se esté tomando en cuenta a esta fase del control interno. Entre los resultados más distinguidos se encuentran: las estrategias para prevenir los riesgos; identificación del tipo de riesgo; valoración de los riesgos; estrategias para manejo e implementación de respuesta al riesgo, que básicamente son los ítems considerados para la encuesta.

En la siguiente dimensión, actividades de control y gerencia, se obtuvo que el 79 % de los encuestados que contestaron sí se cumple, y un 21 %, por el contrario, detallaron que no. De esta manera, los encuestados mencionaron que el GAD cumple con una cantidad variada de actividades, mismas que siempre son autorizadas y aprobadas por el jefe. Por otro lado, cinco de los seis funcionarios estudiados establecen que el GAD sí realiza una correcta división de funciones, misma que fortalece el logro de los objetivos.

En la siguiente dimensión, que hace referencia a la información y comunicación en este organismo público, se presenta que el 73 % de los encues-

tados sintetizaron que estos aspectos sí se ponen en práctica en la organización, contrariamente, el 23% establece que de acuerdo a su criterio no se ha evidenciado acciones que garanticen la aplicación de los elementos de esta faceta estudiada. Así, analizando la información obtenida en un aspecto más intrínseco, se pudo observar que entre los elementos más sobresalientes se encuentra el uso y acceso a los recursos o archivos de la entidad pública y el control de los mismos, ya que nadie puede manipular estos documentos. Otro de los elementos que tuvo bastante acogida fue el relacionado a las verificaciones y conciliaciones de los registros, donde para garantizar su correcta aplicación, estas se basan en fuentes fiables.

Como última dimensión se encuentra la supervisión, donde los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 76 % de los encuestados contestaron que sí era una dimensión que se desarrollaba correctamente en el GAD. Por ende, se observó que uno de los aspectos más relevantes es el seguimiento continuo en procesos; es decir, la organización aplica, periódicamente, distintos métodos que permiten verificar el cumplimiento de ciertos componentes. Así, otro elemento con mayor relevancia observado por los funcionarios evaluados es la autoevaluación sobre la gestión y el control interno, dando a entender que la entidad como tal



genera diagnósticos internos con la finalidad de que se pueda detectar si existen

desvíos o no, que perjudiquen al cumplimiento de las metas institucionales.

## DISCUSIÓN

El control interno permite manejar de forma correcta los recursos de una institución, así como enfocarse en mantener una gestión financiera, y sobre todo administrativa, de forma eficiente, permitiendo el correcto desarrollo de la entidad. Vergara et al. (2021) fundamentan la importancia de la incidencia que tiene la aplicación del control interno en las diversas áreas de las entidades, sean estas privadas, públicas, anónimas, federaciones, compañías o sociedades; considerando que su aplicación asegura que las actividades de una entidad se desarrollen eficazmente. Dentro de lo observado, se pudo analizar que los componentes de control interno en una institución pública, en este caso, el objeto de estudio que son los GADs, no son aplicados al 100 %, dando a entender que las estrategias no se encuentran bien direccionadas e implementadas; por ende, los resultados no se presentan de forma completa, dejando vacíos organizacionales que son también evidenciados por los colaboradores. Esto es corroborado por Saavedra y Delgado (2020), quienes sustentan que para que una entidad, al momento de ejercer un control

interno, evidencie una correcta gestión administrativa, necesita de estrategias que permitan direccionar la organización, pues eso ayuda al cumplimiento de metas; por esto, la dirección, organización, control y planificación deben ser utilizados adecuadamente. Asimismo, estas entidades públicas deben solucionar aquellos ítems que no son aplicados correctamente, para obtener mejoras en su gestión, así como un bajo índice de riesgo; esto es fortalecido por Huiman (2022), quien sintetiza que las entidades que implantaron el control interno tuvieron resultados positivos y contribuyeron a mejorar sus procesos misionales, como también mitigar los riesgos de error.

Por otro lado, se observó una tendencia en todos los GADs analizados, pues se constató que, en cada análisis realizado independientemente, la dimensión que menor cumplimiento tenía era la de evaluación de riesgo, determinando que existe una posible baja capacidad de estos organismos para la identificación, prevención o mitigación de los mismos, generando afecciones importantes a la organización. Morocho y Espinoza (2022) concluyen que una baja



evaluación de riesgos genera problemas en el área financiera, por su escaso nivel de confianza; lo cual es ocasionado porque no existen políticas o actividades que permitan obtener soluciones rápidas y oportunas. Por ello, Sánchez (2020)

define que implementar un sistema de control interno en las entidades públicas permite la ejecución de una evaluación de riesgos y de actividades correctivas en pro de su desarrollo institucional.

## CONCLUSIONES

La gestión administrativa involucra un proceso que va desde la planeación, organización, dirección y control; su importancia dentro del desarrollo organizacional en una entidad radica en que permite la integración de varios componentes internos y externos, que la disponen para actuar de forma anticipada, considerando cada proceso o procedimiento, indispensables para la consecución de sus objetivos; es allí donde se relaciona el control interno, puesto que por medio de la aplicación de sus componentes y su correcta evaluación, este permite la identificación de ciertas falencias que se pueden presentar en la entidad. Su fin es corroborar que la or-

ganización implemente cada una de las políticas, valores, reglamentos o normas que moldean la operatividad de la institución, logrando con esto establecer estrategias que mitiguen esos desvíos generados. En sí, el control interno en los GADs juega un papel de mayor relevancia, debido a que básicamente estos organismos públicos manejan recursos (económicos, materiales, etc.) que pertenecen también a la sociedad; por ende, la importancia de llevar a cabo una buena gestión en estas instituciones, es que sus acciones se vean reflejadas en el beneficio que puedan otorgar a sus clientes internos (empleados) y externos (comunidades).





## REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2020). *Brasil analiza cómo fortalecer el control interno para evitar el despilfarro*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2020/12/21/brasil-analiza-como-fortalecer-control-interno-evitar-despilfarro>
- Cabrera, S., Erazo, J., Narváez, C., y Rodríguez, R. (2021). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo. *CIENCIAMATERIA*, 7(12), 696-724. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.446>
- Chávez, M., Castelo, G., y Villacis, F. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(18), 16-29. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.198>
- Constitución de la República del Ecuador (2008). [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Díaz, H. (2021). El Control Interno como herramienta indispensable para la gestión de riesgos operativos de la UCI. *Revista Cubana de Transmisión digital*, 2(4). <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/389/3892824004/index.html>
- Estrada, P. (2021). *Eficiencia del control interno y estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del Distrito del Cusco en el año 2020*. [Tesis Doctoral, Universidad Andina de Cusco]. [https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4602/Paula\\_Tesis\\_doctor\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4602/Paula_Tesis_doctor_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Huiman Yerrén, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(2), 2316-2335. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2030](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030)
- López, A. y Cañizares, M. (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago. *Cofin Habana*, 12(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000200004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200004)
- Morocho, M. y Espinoza, V. (2022). *Incidencia del Control Interno en la recaudación de Tributos del GAD Municipal de Sígsig correspondiente al*





- año 2019 y 2020. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23389/1/UPS-CT010058.pdf>
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2022). Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador>
- Pérez Márquez, L. y Badajoz Ramos, J. A. (2022). El control interno y su influencia en la gestión de recursos financieros. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2024-2040. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3227](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3227)
- Reyes, A. (2020). *Gestión administrativa y control interno en la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1858>
- Saavedra Meléndez, J., y Delgado Bardales, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.176](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176)
- Sánchez, J. (2020). *Gestión administrativa y calidad del servicio en el Área Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45849>
- Vergara, N., Guaman, M., y Mogollón, M. (2021). Control interno y su incidencia en la gestión administrativa y financiera en la federación ecuatoriana de operadores y mecánicos de equipo caminero. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7571-7604. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.866](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.866)
- Yanzaguano, M., Garcés, J. y Navas, G. (2022). Control interno y gestión institucional en los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales en Ecuador. *CIENCIA-MATRIA*, 8(3), 196-210. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.751>





## ANEXO 1. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>N/A*</b>
El código de ética del GAD es eficiente			
El responsable de la entidad pública establece un ambiente de confianza positivo y brinda apoyo al control interno			
El personal administrativo practica los valores éticos			
La entidad pública cuenta con los instrumentos de gestión actualizados			
La entidad pública cuenta con una estructura orgánica considerando los procesos, operaciones, niveles jerárquicos, canales y medios de comunicación			
El encargado de Recursos Humanos realiza transparentemente la selección del personal			
En la entidad pública capacitan a sus trabajadores			
El jefe de inmediato delega funciones y comparte responsabilidades			
La entidad pública cuenta con un órgano de control institucional			
<b>EVALUACIÓN DE RIESGO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>N/A*</b>
En la entidad pública existen estrategias para prevenir los riesgos			
El GAD cuenta con herramientas para identificar el tipo de riesgo			
La entidad pública utiliza técnicas cualitativas y cuantitativas para la valoración de los riesgos			
La entidad pública cuenta con estrategias para el manejo de riesgos y su implementación en dar respuesta a los mismos.			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL DE GERENCIA</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>N/A*</b>
Las actividades realizadas por los trabajadores son autorizadas y aprobadas por su jefe de inmediato			
La división de funciones contribuye a lograr objetivos de manera eficiente			
La entidad pública invierte recursos para el funcionamiento del control interno a fin de mejorar la gestión			
Se controla pertinentemente el uso y acceso a los recursos y archivos de la entidad pública			





Cuenta con indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión			
Se realiza un seguimiento a sus procesos, actividades y tareas para asegurar el cumplimiento de los mismos			
La entidad pública posee tecnología de información y comunicación moderna que ayuda en el control de la gestión			
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>N/A*</b>
La entidad pública invierte recursos para el funcionamiento del control interno a fin de mejorar la gestión			
Se controla pertinentemente el uso y acceso a los recursos y archivos de la entidad pública			
Las verificaciones y conciliaciones de los registros proceden con base en fuentes confiables y se realizan periódicamente			
Cuenta con indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión			
Los trabajadores de la institución conocen con claridad la documentación de los procesos, actividades y tareas a cumplirse			
<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>N/A*</b>
La entidad pública realiza acciones para la prevención y monitoreo en los procesos, actividades y tareas			
Se realiza un seguimiento continuo en los procesos y operaciones para obtener consistencia y calidad en la entidad			
La entidad pública promueve y establece la ejecución periódica de autoevaluación sobre la gestión y el control interno			
La entidad pública realiza evaluaciones independientes por los órganos de control competentes para ver el comportamiento del sistema de control y mejora de la gestión			
Los problemas y deficiencias encontrados se comunican oportunamente al responsable de la entidad pública para que tome acciones correctivas			

\*No aplica

