



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA**

TÍTULO

Propuesta de metodología de control interno y su impacto en la Gestión Administrativa del Talento Humano del Patronato de Amparo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo

AUTOR

Lic. Velastegui Mantilla Francisco Rafael

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE**

Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria

Modalidad: Híbrida

TUTOR:

Mg. Mendoza Villavicencio Christian Ronny, Ing.

GUAYAQUIL, ECUADOR

2026

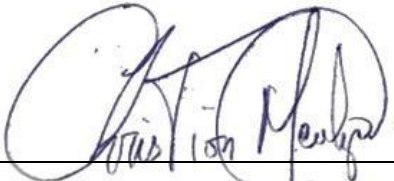


UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Lic. Francisco Rafael Velastegui Mantilla, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria

TUTOR

f.  _____

Mg. Christian Ronny Mendoza Villavicencio, Ing.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

f.  _____

Ph. D. María Mercedes Baño Hifong, Ec.

Guayaquil, 16 de abril de 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, MSc. Francisco Rafael Velastegui Mantilla

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**Propuesta de metodología de Control Interno y su impacto en la Gestión Administrativa del Talento Humano del Patronato de Amparo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo**” previa a la obtención del Título de: **Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 16 de abril 2026

f.

MSc. Francisco Rafael Velastegui Mantilla



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA

AUTORIZACIÓN

Yo, MSc. Francisco Rafael Velastegui Mantilla

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación **“Propuesta de metodología de Control Interno y su impacto en la Gestión Administrativa del Talento Humano del Patronato de Amparo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 16 de abril de 2026

f.

MSc. Francisco Rafael Velastegui Mantilla

REPORTE COMPILATIO



3. Formato de Titulación - Trabajo de Titulación - Francisco Velastegui Mantilla (3)



Nombre del documento: 3. Formato de Titulación - Trabajo de Titulación - Francisco Velastegui Mantilla (3).docx
ID del documento: f09de91bb878e78fb4f52905e19a2b0fa0b13565
Tamaño del documento original: 261,44 kB

Depositante: Christian Ronny Mendoza Villavicencio
Fecha de depósito: 23/2/2026
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 23/2/2026

Número de palabras: 21.867
Número de caracteres: 147.841

TUTOR

f. _____

Mg. Christian Ronny Mendoza Villavicencio, Ing.




UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA

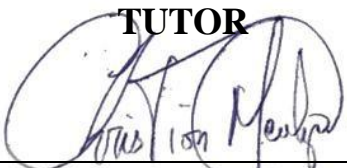
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

f. 


Mgs. María Belén Salazar Raymond, Ing.

TUTOR

f. 

Mendoza Villavicencio, Christian Ronny, Ing.

REVISOR(A)

f. 

Mgs. Walter Agustin Anchundia Cordova, CPA.

Índice General

Resumen.....	XI
Capítulo I. Introducción	1
Antecedentes	1
Definición del Problema	2
Objetivos de la Investigación Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
Significancia de la Investigación	3
Naturaleza de la Investigación	4
Pregunta de la Investigación	5
Definición de Términos	5
Supuestos	6
Limitaciones.....	6
Delimitaciones	7
Capítulo II. Revisión de Literatura	8
Marco Contextual.....	8
Marco Legal / Marco Normativo	9
Marco Teórico Pensamiento Burocrático	10
Teoría de la Planificación Estratégica.....	12
Teoría de los Dos Factores de Herberg.....	15
Teoría de la Auditoría de Gestión.....	16
Teoría del Capital Humano - Gary Becker, 1964 (Teoría Económica)	19
Teoría del Comportamiento Organizacional - Chester Barnard, 1938 (Teoría Administrativa).....	22
Marco Conceptual.....	25

Desempeño estratégico del talento humano.....	26
Propuesta de metodología	26
La sinceridad gubernamental como pilar para la transparencia en el acceso a la información pública.....	27
Capítulo III. Metodología de la Investigación Diseño Metodológico.....	28
Tipo de Investigación.....	28
Enfoque de Investigación.....	29
Operacionalización de las Variables Tabla 1	30
Instrumentación.....	34
Validez y Confiabilidad	34
(K) Número de ítems del cuestionario: 12.....	35
(α) Alfa de Cronbach: 0.831	35
Población	36
Censo	36
Capítulo IV. Análisis y Discusión Recolección y Registro de datos	37
Consentimiento Informado	37
Análisis e Interpretación de los datos	37
Resultados de las encuestas	37
Análisis General.....	53
Análisis de las entrevistas	56
Discusión	64
Capítulo V. Propuesta Planteamiento del procedimiento	65
Objetivo de la Propuesta	65
Propuesta de Metodología.....	66
Conclusiones	82
Recomendaciones.....	83
Referencias.....	84

Lista de Tablas

Tabla 1	Operacionalización de las variables	30
Tabla 2	Nivel de confiabilidad del Alfa de Cronbach.....	35
Tabla 3	Gestión Administrativa de las funciones y responsabilidades.....	37
Tabla 4	Roles y responsabilidades dentro de la institución.....	39
Tabla 5	Mecanismos apropiados para evaluar el desempeño laboral.....	40
Tabla 6	Frecuencia de reuniones para evaluar el desempeño por área de trabajo....	41
Tabla 7	Procedimientos establecidos para la ejecución de actividades	43
Tabla 8	Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral y toma de decisiones	44
Tabla 9	Percepción de la eficiencia en la administración de los activos	45
Tabla 10	Percepción sobre los actuales mecanismos de control en la gestión y uso de los activos institucionales	47
Tabla 11	Percepción de los procesos de control.....	48
Tabla 12	Percepción sobre la falta de una área de control interno.....	49
Tabla 13	Implementación de una metodología de Control Interno	51
Tabla 14	Disposición para aplicar una metodología de Control Interno	52
Tabla 15	Matriz de Hallazgos de la entrevista aplicada a la Presidenta.....	56
Tabla 16	Matriz de Hallazgos de la entrevista aplicada al Analista Técnico Administrativo - Analista de Talento Humano	58
Tabla 17	Matriz de Hallazgos de la entrevista aplicada a la Administradora.....	60
Tabla 18	Eje de Cultura Organizacional.....	67
Tabla 19	Eje de Gestión de Riesgos	73
Tabla 20	Eje de Supervisión.....	77

Lista de Figuras

Figura 1	Gestión Administrativa de las funciones y responsabilidades	38
Figura 2	Roles y responsabilidades dentro de la institución	39
Figura 3	Mecanismos apropiados para evaluar el desempeño laboral	41
Figura 4	Frecuencia de reuniones para evaluar el desempeño por área de trabajo ..	42
Figura 5	Procedimientos establecidos para la ejecución de actividades.....	43
Figura 6	Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral y toma de decisiones	44
Figura 7	Percepción de la eficiencia en la administración de los activos	46
Figura 8	Percepción sobre los actuales mecanismos de control en la gestión y uso de los activos institucionales	47
Figura 9	Percepción de los procesos de control	49
Figura 10	Percepción sobre la falta de una área de control interno	50
Figura 11	Implementación de una metodología de Control Interno.....	51
Figura 12	Disposición para aplicar una metodología de Control Interno	53

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito proponer una metodología de control interno y analizar su impacto en la gestión administrativa del talento humano en el Patronato Municipal de Salcedo. El estudio se desarrolló ante la necesidad institucional de optimizar la eficiencia en los procesos administrativos, mejorar la comunicación interna y asegurar el cumplimiento normativo, considerando los lineamientos de la Contraloría General del Estado y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). La investigación adoptó un enfoque mixto, de tipo descriptivo, con la aplicación de encuestas estructuradas a una población de 82 servidores públicos y entrevistas semiestructuradas a cuatro funcionarios de nivel directivo y técnico que laboran en la institución, permitiendo obtener información de carácter cuantitativa y cualitativa. Entre los principales hallazgos obtenidos se evidenció que el 63% del personal percibe la inexistencia de mecanismos formales de evaluación de desempeño, al igual que el 57% que considera como insuficientes a los procedimientos de control interno. A partir de los hallazgos mencionados anteriormente, se diseñó una propuesta de metodología basada en los cinco componentes de control interno: (a) ambiente de control, (b) evaluación de riesgos, (c) actividades de control, (d) información y comunicación y (e) supervisión. En definitiva, la aplicación de esta metodología permitirá optimizar los procesos aplicados al talento humano, fortalecer la cultura organizacional, y mejorar la eficiencia institucional, generando un impacto positivo y sostenible sobre el desempeño del Patronato de Amparo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.

Palabras clave: Control Interno; Gestión Administrativa; Talento Humano; Metodología; Cultura Organizacional; Desempeño Estratégico.

Capítulo I. Introducción

Antecedentes

El nivel de satisfacción en las instituciones públicas desempeña un papel fundamental en cuanto al rendimiento de los empleados se refiere y la calidad del servicio que presta a la institución desde su lugar de trabajo, así mismo se puede señalar que existe la influencia de una serie de factores internos y externos sobre los niveles de agrado del personal. Por esta razón, Veloz (2023) resaltó que los motivos que han impedido el conseguir una eficiencia óptima en la gestión pública es la falta de conocimiento y competencia por parte de los líderes de las respectivas áreas de trabajo, por lo que debido a esas falencias, las distintas áreas que integran la institución mantengan en su base de datos información poco confiable, desactualizada y con falta de visión hacia el futuro.

El presente estudio se desarrolló en el Patronato Municipal de Salcedo, en adelante Patronato Municipal de Salcedo, es una institución que cuenta a la fecha con 55 trabajadores laborando bajo contratos ocasionales y nombramientos provisionales, además de 27 trabajadores con quienes mantienen un convenio. A diferencia de los nombramientos definitivos, su contraste radica en la estabilidad laboral y las condiciones que cada uno ofrece al trabajador.

De acuerdo con Velaña (2019), concluyó que, aquellos ex servidores públicos que después de ser separados de su lugar de trabajo tras haber transcurrido 12 meses, no culminaron su gestión de manera adecuada haciendo énfasis en la poca colaboración al momento del traspaso de la información, debido al poco interés generado por la cesión de sus funciones, la institución se verá perjudicada en el proceso de toma de decisiones en gran parte por la paupérrima calidad de los datos que posee.

Es importante tener presente que no existe una serie de procedimientos previamente establecidos para examinar las prácticas de gestión, sino que apelan a la práctica diaria para evaluar el entorno y proceder con la elaboración de las respectivas encuestas o entrevistas, para de esa manera determinar los posibles aspectos de mejora, de esta forma es como Llumiguano et al., (2021) definieron al control interno, como una herramienta sistemática que mediante evidencia evalúa el desempeño de una

organización con el fin de proporcionar el sustento adecuado para el proceso de toma de decisiones y colaborar sugiriendo acciones correctivas de mejora.

De esta manera, las empresas públicas pueden evaluar e identificar los aspectos de mejora de tal manera que puedan tomar acciones correctivas sobre el personal, es así como Veloz (2023) destacó que, era necesario medir el nivel de motivación existente en el trabajador, mismo que simboliza la predisposición que coexiste en el servidor público para actuar y rendir conforme con los objetivos y misión de la institución pública, impulsado por factores tales como el compromiso con el bien común, es así como la medición de la motivación permite identificar a los factores que fortalecen o debilitan dicho compromiso.

Definición del Problema

El desempeño de un trabajador quien labora para la administración pública puede verse afectado debido a factores externos y los cambios constantes en el liderazgo de las instituciones que conforman la cartera de estado, además el oportunismo político ha sido un impedimento para una sana gobernabilidad, por tal razón las instituciones de estado se han visto debilitados por polarización y la falta de confianza en los establecimientos públicos. Finalmente, el debilitamiento institucional se verá reflejado en la calidad de los servicios prestados por el organismo público (Baeza, 2023).

La gestión pública ecuatoriana en cuanto mecanismos administrativos se refiere, ha hecho esfuerzos por alcanzar la efectividad del servicio público, no obstante, se ha encontrado con diversos factores como la resistencia a los cambios en el entorno laboral, así mismo como la adaptación a los nuevos paradigmas de la gestión pública, sin omitir el marco legal que acoge al servicio público en Ecuador (Martínez, 2023).

Para Saavedra (2023) los diversos factores que influyen sobre los resultados y el comportamiento de los servidores han ganado relevancia conforme la estabilidad laboral ha ido tomando impacto, dado que en los tiempos modernos varias instituciones de estado mantienen a sus colaboradores bajo nombramiento y contratos por servicios ocasionales, lo cual implica que aquellos que mantienen un contrato ocasional, al finalizar el mismo deberán cesar sus funciones siempre y cuando no

exista la posibilidad de renovar u otorgar otro contrato de trabajo al empleado por otro determinado período de tiempo.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer una metodología de Control Interno y su impacto en la Gestión Administrativa del Talento Humano del Patronato Municipal de Salcedo.

Objetivos Específicos

Recabar información sobre las bases teóricas, conceptuales y legales relacionadas con el Control Interno y la gestión administrativa del talento humano, para sustentar teóricamente la investigación.

Diseñar la metodología de investigación que permita obtener información válida y confiable sobre los procesos en el Patronato, mediante técnicas cuantitativas y cualitativas.

Analizar los resultados obtenidos de los instrumentos cualitativos y cuantitativos aplicados al personal del Patronato para identificar las debilidades y oportunidades de mejora en la gestión administrativa del talento humano.

Formular recomendaciones metodológicas orientadas al fortalecimiento institucional y a la sostenibilidad del modelo de control interno propuesto, en concordancia con la normativa legal vigente.

Significancia de la Investigación

La significancia de la presente propuesta se centraliza en el potencial que se puede obtener al implementar una metodología de control interno que impacte sobre el desempeño estratégico del personal que forma parte de la institución, en razón de que, se obtendrá datos en los que se identifiquen las áreas en el que el talento humano está dejando pasar una oportunidad de mejorar en la eficiencia organizacional.

Bajo un enfoque social, el presente estudio pretende contribuir con el bienestar integral de los empleados quienes conforman el Patronato Municipal de Salcedo, por medio de los resultados obtenidos, se podrá socializar las observaciones de tal manera que se diseñe estrategias para adecuar un entorno laboral más saludable.

Al implementar una propuesta de metodología de control interno mediante la metodología mixta para la presente investigación, se podrá aportar al área respectiva de la organización con información respecto a los resultados del indicador de desempeño, mismos que serán de aporte para una correcta administración del talento humano y de esa manera contribuir a la prevención de sanciones y multas por incumplimiento por parte del personal, además cabe destacar que, es de suma importancia mantener niveles óptimos en el indicador antes citado pues, será un factor fundamental para que la organización sea productiva, optimice costos y genere servicios de calidad.

Además de colaborar en el aspecto académico, se pretende que otros investigadores puedan usar esta investigación para ser capaces de evaluar el capital humano, es decir, la investigación contribuirá al desarrollo de una metodología aplicable a varias instituciones, indistintamente de su naturaleza, sea pública o privada, para mejorar su desempeño por medio de las mediciones. El aporte académico de la presente investigación yace en las herramientas para uso de los investigadores que busquen examinar la intersección entre las ciencias del comportamiento organizacional y el control interno, por lo tanto, los resultados obtenidos en el presente estudio pueden motivar a nuevas investigaciones.

Naturaleza de la Investigación

La naturaleza de la investigación propuesta es mixta debido a que, permite captar la magnitud del problema mediante el enfoque cuantitativo y sus encuestas estructuradas que permite al investigador recoger datos numéricos sobre el nivel de satisfacción para su posterior análisis estadístico a partir de dicha recolección para identificar ciertas tendencias o al menos una mayor comprensión sobre los principales factores que influyen en las funciones del personal. Así mismo bajo el enfoque cualitativo, se espera descubrir aquellas percepciones subjetivas que el modelo cuantitativo no puede recoger en sus datos numéricos, por lo que, para entender a profundidad el problema en la organización, se requerirá medir y observar, analizar, comprender e interpretar las situaciones complejas en relación con el desempeño del talento humano, de esa manera es que se podrá establecer una base sólida para la

mejora continua mediante un proceso de toma de decisiones en el Patronato Municipal de Salcedo.

Pregunta de la Investigación

¿Cómo inciden los actuales mecanismos de control interno en la gestión administrativa del talento humano del Patronato Municipal de Salcedo?

Definición de Términos

Contrato Ocasional: Es un documento con duración de hasta doce meses en el cual se establecen relaciones laborales entre empleado y empleador. Además, el contrato se dará en un contexto en el que pueda compensar insuficiencias pasajeras de la organización (Larco, 2024).

Nombramiento Provisional: Los nombramientos provisionales podrán ser otorgados a favor de servidoras o servidores públicos de carrera que prestan servicios en la misma institución o a favor de personas que no tengan la calidad de servidores públicos (Ley Orgánica de Servicio Público, 2024).

Sistema de información de Gestión Estratégica: El sistema de información de gestión estratégica permite obtener información eficaz y oportuna para la toma de decisiones de calidad (Huerta et al., 2020).

Gestión Pública: Es el conjunto de procesos en el que una organización pública respetando sus lineamientos, consigue alcanzar las metas planteadas por la empresa, todo en perfecta sincronía entre el personal y los niveles de satisfacción (Peña, 2024).

Examen Sistemático: Revisión y control de los procesos para evaluar las evidencias, el cumplimiento de los principios contables, los documentos legales, las normas y procedimientos vigentes que permitan la toma de decisiones con carácter proactivo en la búsqueda de eficiencia y eficacia (Medina et al., 2020).

Examen Competitivo: Que les permite mejorar sus resultados y acercarse a la excelencia. De la misma manera, se requiere de cambios a lo interno, con nuevas proyecciones y enfoques que conlleven a perfeccionar la forma de ejecutar la gestión (Medina et al., 2020)

Dirección estratégica: La dirección estratégica marca el objetivo estratégico y las estrategia a seguir, la gestión, tanto académica como administrativa y financiera (Huerta et al., 2020).

Nombramiento Definitivo: El servidor o servidora pública se encuentra sujeto a evaluación durante un período de tres meses, superando el cual, o, en caso de no haberse practicado se otorgará el nombramiento definitivo. (Ley Orgánica de Servicio Público, 2024).

Supuestos

El personal del Patronato Municipal de Salcedo estará abierto a participar de manera activa en las encuestas y entrevistas preparadas para la implementación de una propuesta de metodología de control interno.

La institución permite realizar la encuesta sobre el desempeño estratégico del talento humano sin alterar las operaciones normales del Patronato Municipal de Salcedo del Cantón Salcedo.

Las autoridades del Patronato Municipal de Salcedo reconocen la importancia de esta investigación y están dispuestos a implementar las recomendaciones para ver materializados los cambios que impacten en el desempeño estratégico del talento humano del Patronato Municipal de Salcedo.

Limitaciones

Como parte de las limitaciones, se encuentra la constante resistencia al cambio de quienes al final del día anteponen su condición laboral para evitar realizar adecuadamente sus gestiones en el área de trabajo, por lo cual, aunque la investigación presente resultados en cuanto a aspectos de mejora, pero no exista la predisposición, la limitación se verá reflejada en la poca colaboración por parte del personal quienes no emplean esta herramienta de control interno e ignoran los aspectos de mejora, no obstante, es importante dejar un registro como antecedente para futuras investigaciones y observar si la limitación sigue presentándose como un problema para otros investigadores.

Adicionalmente, al momento en que se realiza la presente investigación, se presenta otra limitación significativa debido a constantes recortes de energía eléctrica, que afecta tanto la disponibilidad de los empleados tanto del sector privado, como del

sector público por la implementación de trabajo telemático para racionar energía, es así como la interrupción por determinados períodos de tiempo afecta a la investigación por la limitante de los recursos tecnológicos.

Delimitaciones

La investigación se ve delimitada al personal que labora en el Patronato Municipal de Salcedo del Cantón Salcedo, ubicado en la provincia de Cotopaxi, además sobre la delimitación temporal, se pretende llevar a cabo la presente investigación en el período 2023 específicamente.

Capítulo II. Revisión de Literatura

Marco Contextual

El Patronato Municipal de Salcedo representa para el colectivo salcedense un amparo para la gente que más lo requiere en cuanto a servicios médicos y campañas en trabajo conjunto con otras organizaciones, así es que el Patronato al ser una institución pública, depende del personal administrativo quien será el encargado de cumplir las actividades planificadas por los líderes de la organización (Patronato Municipal de Salcedo, 2024). Se puede señalar que los cambios efectuados en cuanto a liderazgo político han tenido un impacto sobre la institución al generar un ambiente de incertidumbre sobre el personal y su situación laboral, eso quiere decir que, su proceso de toma de decisiones se encuentra afectado por los cambios políticos. Dado que el Patronato Municipal de Salcedo es una entidad pública, su labor no solo depende de los recursos asignados por la administración pública, sino también de la estabilidad del personal que lo integra y su desempeño estratégico. En este sentido, cualquier cambio en el liderazgo político ha tenido un efecto directo sobre la organización y su personal.

Para entender de mejor manera cómo los cambios en el entorno político pueden impactar sobre el desempeño estratégico de una organización, es necesario analizar los factores inmersos en esta relación, tanto aquellos que se pueden originar de manera interna como de aquellos que se pueden dar de manera externa. En consecuencia, para dicho cometido, Tello (2023) mediante su estudio propuso que, una empresa se verá afectada por una serie de factores tanto internos como externos, por lo que a medida que de que sean controlables, la empresa deberá diseñar estrategias y metodologías para factores internos como: (a) tecnología, (b) talento humano, (c) materiales de trabajo y (d) organización. Por el lado, el autor propone también una serie de factores externos como: (a) cambios en la economía, (b) cambios demográficos, (c) recursos naturales y (d) administración pública. Todos los factores antes citados tienen una incidencia sobre el rendimiento del personal que labora en la empresa, es entonces que lo más idóneo para la salud de la organización sería determinar y controlar a mayor medida de lo posible los factores internos, es decir, aquellos que se puede tener control al ser originados en la organización.

En su estudio, Jara (2022) destacó la importancia de reconocer y dar una alternativa ante factores que alteren negativamente el desempeño estratégico del

personal de la empresa, de este modo, el autor hace un especial énfasis en la requerimiento de comprender a sus públicos tanto externos como internos mediante una adecuada comunicación corporativa que pretende integrar al personal inmiscuido para reconocer y proponer las posibles opciones de respuesta y así concluyendo todo el proceso en la definición de la estrategia a implementar en la organización.

Marco Legal / Marco Normativo

Mediante el Boletín número 088 publicado con fecha 30 de enero de 2024 por la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia (2024) comunicó que, para la mejora de las instituciones de estado, se debe empezar por la no contratación de más personal para el sector público pues, con esta alternativa el gobierno busca realzar la administración pública, mejorando su productividad con los recursos que cuenta actualmente, eso quiere decir que para el presente período, las carteras de estado únicamente podrán contar con el talento humano contratado hasta el período 2023.

Entre las instituciones de estado que empezaron tomando medidas sobre su personal al iniciar el período 2024 fue el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2024) quien mediante un comunicado oficial en su red social de X publicó que, el instituto se encuentra en medio de procesos de mejora institucional por medio de la optimización del personal que labora en el organismo por lo que, se procederá conforme las medidas tomadas por el gobierno para precautelar los recursos del estado.

La situación descrita en anteriores líneas sugiere que la implementación de una propuesta de metodología de control interno permitirá tener un impacto sobre el desempeño estratégico del talento humano en un contexto de restricciones sobre la contratación. En un escenario en el que no es posible aumentar la planilla en instituciones pública, resulta crucial maximizar la eficiencia, eficacia y economía del personal contratado con el objetivo de mantener la calidad de los servicios brindados por la organización. La metodología de control interno proporcionará los datos requeridos para colaborar con la identificación de áreas de mejora en la gestión de los recursos y el talento humano (Caiza, 2022; Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2024; Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2024).

Marco Teórico

Pensamiento

Burocrático

Es importante considerar el pensamiento burocrático y la relación vinculante con el enfoque en cuestión de una administración, mismos que se ven ligados durante la mecanización de los procedimientos de una organización, pues se basan en principios administrativos. La idea se basa en reproducir el pasado para asegurar en mayor medida de lo posible el éxito a futuro. Además, sugieren que la institución deberá ser considerada como una máquina capaz de crear un retrato funcional de la rutina empleada por la organización para tener un mejor entendimiento de ciclo operativo (Morgan, 1990; Reyes, 2020).

La mayoría de las ocasiones, las instituciones de estado llevan a cabo con gran parte del personal, contratos de tipo ocasional, por tal motivo no existe ninguna garantía de que una vez culmine el periodo estipulado en el mismo, se vuelva a contratar al servidor, es decir, aquel individuo dejaría de percibir ingresos a modo de sustento para el hogar ecuatoriano, eso sucede según el autor, debido a que existe un reducido tiempo de relación laboral entre una organización y el trabajador (Velaña, 2019, p.20).

Para Martínez (2023), en su análisis sobre la nueva gestión pública menciona que, el modificar la estructura de las instituciones, siempre será un inconveniente para la actualización e implementación de nuevas teorías, puntualmente en su apartado teórico sobre la nueva gestión pública comenta que, para la administración pública es complicado crear nuevos sistemas para dejar de lado a los sistemas tradicionales, sin embargo, en la transición de bases teóricas comenta que, se emplean teorías clásicas, burócratas, estructuralistas, entre otras. Las mismas que han tenido influencia sobre las organizaciones públicas puesto que, ha dado origen a que las mismas organizaciones empleen sistemas severos de carácter jerárquico en el que se pretende hacer crecer la efectividad en base a incentivos económicos.

Con respecto al pensamiento burocrático y su implementación como base teórica en las instituciones de estado, se debe acotar su enfoque, el cual se centraliza en la estructura de la organización y su conducción es por medio de procesos

estructurados y exactos, todo ello con el propósito de gestionar de mejor manera sus recursos tecnológicos, al personal encargado de ejecutar dichos procesos y la información generada. No obstante, las labores del personal quienes desempeñan sus funciones en el sector público no culminan con el cumplimiento de sus funciones en el cargo puesto que, como parte del deber de todo servidor público, es conocer e interpretar la ley que lo ampara, dado que, no todos gozan de la misma estabilidad laboral por el tipo de contrato que lo vincula con la organización pública, es decir, la fundamentación teórica desarrollada por Max Weber de las instituciones públicas se ve marcada en los sistemas tradicionales de contratación por la naturaleza en que los organismo públicos fueron constituidos y de la manera en que son administrados actualmente, por medio de estructuras jerárquicas que son reguladas por reglas y normas legalmente establecidas, procedimientos establecidos y la asignación de cargos con base en las competencias técnicas.

En la investigación sobre la situación de servidores del sector público llevada a cabo por Velaña (2019) encontró que, las entidades contratantes optan por contratos ocasionales para su personal por recortes ya sean de talento humano o presupuestarios, no obstante, las estrategias sugeridas en la investigación parten en aumentar el desempeño de las obligaciones y los derechos del personal, además de acrecentar el uso del presupuesto, ya que este se vea reflejado en recursos físicos y tecnológicos como parte del desarrollo del talento humano. Para concluir, una de las principales observaciones del investigador es que gran parte de personas no cuentan con un empleo con potencial crecimiento y extensión, más bien todo lo contrario, los tipos de empleo que el trabajador promedio logra conseguir es de tiempo corto y con escasa homogeneidad de oportunidades para crecer laboralmente o hacer carrera en el área en la que se preparó.

Al otro extremo, sobre los nombramientos provisionales, Loyola et al. (2023) encontraron que, lejos de ser un contrato que asegure estabilidad laboral en un determinado puesto de trabajo, se ha convertido en un dilema legal puesto que, los individuos afectados han acudido a acciones de protección en caso de que hayan sido separados de la institución sin haber aplicado los debidos procedimientos, tales como haber convocado a concurso de méritos y oposición, además de existir el cargo y la necesidad de requerir al profesional para el puesto, sin embargo, no todas las

instituciones del estado cumplen con el debido procedimiento y proceden a desvincular de sus filas al personal sin alguna aparente razón, en tal virtud, aquellos que fueron separados del cargo acuden al mecanismo antes citado.

Cabe destacar que el nombramiento provisional gestiona el puesto de trabajo hasta que se realice el debido concurso de méritos y oposición para la respectiva vacante, por tal motivo, no existe un apartado que asegure que la persona que posea un nombramiento provisional tenga el derecho de gozar dicho empleo de manera indefinida, sino que debe haber aprobado el concurso de méritos y el período de prueba estipulado en la respectiva ley que dicta sobre las clases de nombramientos en el artículo 17 de la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP. Es importante añadir también de que los nombramientos provisionales conseguirán ser otorgados a aquellos servidores públicos de carrera que hayan brindado sus servicios a la misma institución y que, la persona en cuestión no haya ocupado cargos de escala jerárquica superior al que está aplicando el nombramiento dentro de la empresa (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010).

A pesar de tener el nombramiento provisional un empleado, no quiere decir que goce de estabilidad relativa dado que, el nombramiento se da al mismo tiempo que se prepara la nominación mediante el concurso de méritos y oposición, eso quiere decir que, el individuo no pueda ser removido del cargo que ocupa puesto que, tal y como lo estipula la ley, el apartado de provisionalidad es solo una formalidad que le permite a la empresa mantener los cargos ocupados para no interrumpir con el ciclo operativo de la organización y por ende no detener la generación de los servicios públicos, en conclusión, una de las características destacadas del nombramiento provisional es su transitoriedad hasta el instante en que el servidor en cuestión haya superado el debido concurso de méritos y oposición (Loyola et al., 2023).

Teoría de la Planificación Estratégica

La teoría de la administración científica fue desarrollada a principios del siglo 20 por el ingeniero mecánico estadounidense Frederick Winslow, quien propuso que uno de los principios fundamentales de la teoría la administración científica es el aspecto de mejora de la productividad de una organización no debe de depender de los empleados, sino del perfeccionamiento de los procesos organizacionales. Además, la metodología de Taylor que pretende alcanzar la mejora continua y la eficiencia de los

procesos establecidos, puede ser aplicada a la metodología de control interno dado que, se propone evaluar no solo el desempeño estratégico del talento humano, sino también cómo los procesos organizacionales influyen sobre dicho indicador. En este sentido, la metodología de control interno puede enfocarse en detectar las áreas del Patronato mal estructuradas, las cuales puedan estar afectando negativamente la moral y el desempeño del personal (Winslow, 1911).

En diversos estudios (Losada, 2020; Morin, 1999; Smith, 2006) manifestaron que, la teoría de la administración científica sugiere documentar la evidencia de manera constante dado que, se pueda llevar un registro del avance o retroceso en cuanto a la eficiencia de los trabajadores sobre sus labores asignadas, de esa manera se espera obtener una apreciación personal sobre cómo se perciben dentro de la institución. Así mismo, sobre la cultura de control interno y su aplicación, no implicaría únicamente el desarrollo de nuevas herramientas para medir el desempeño estratégico, sino que puede influir sobre la identidad y la percepción que los trabajadores tienen sobre sus actividades asignadas y el valor que aportan a la institución, en resumen, dicha práctica podría formar una dependencia a los resultados obtenidos para convertirse en un referente para poder comprender el desempeño y el bienestar del entorno laboral analizado.

La planificación estratégica es un proceso esencial para el progreso de cualquier organización, es así que por medio de su implementación se puede plantear el rumbo que se espera que la empresa tome en cuanto a sus objetivos a largo plazo, por ende, una propuesta de metodología entra a jugar un rol fundamental al medir el desempeño del personal mediante indicadores de compromiso, capacitación y la relación del entorno laboral, por lo que mediante un seguimiento a los mencionados indicadores se puede obtener la evolución de los resultados obtenidos y los resultados esperados por la planificación estratégica, todo ello además de fomentar una cultura de autocrítica sobre el personal (Ortiz, 2021; Segovia, 2023).

La razón de la planificación estratégica, es generar resultados de valor, por ende las organizaciones deben ser eficientes para planificar estrategias factibles y medibles, de tal manera que se pueda mantener el control y la calidad sobre los procedimientos dados, por otra parte, en cuanto a la eficiencia, será de mayor relevancia durante la implementación de la estrategia diseñada con el objetivo de

conseguir las metas planteadas con el menor desperdicio de recursos posibles, ya sean económicos, financieros, tecnológicos o personal de la organización. Para ello es necesario contar con un capital humano capacitado y dispuesto a cumplir con las actividades dispuestas en la planificación (Huerta et al., 2020).

La teoría de la administración científica propuesta por Frederick Winslow mantiene una relación directa con el enfoque mantenido por la planeación estratégica en virtud de que, la toma de decisiones y la optimización del rendimiento con respecto a la administración de recursos mantenido por la organización, son los objetivos en común. La administración científica se detiene detenidamente en la eficiencia durante el ciclo normal de una empresa por medio de un análisis a las actividades y procesos que los empleados mantienen al momento de realizar el estudio, es así que, las empresas pueden mantener un control sobre su situación presente. De igual manera, la planeación estratégica colabora en las organizaciones con la identificación de la situación actual de la empresa, el proceso de toma de decisiones y el establecer la meta principal y secundaria. Para finalizar, al aplicar los principios de la administración científica como la división del trabajo y el uso adecuados de los recursos, el plan estratégico pasa a ser un instrumento útil para ordenar los procesos con la visión de la institución mientras controla la consecución de los objetivos planteados de manera óptima (Segovia, 2023; Winslow, 1911).

En los estudios (Caviedes, 2024 y Winslow, 1911) para analizar la optimización del trabajo mediante capacitación se obtuvo que, mediante la aplicación de los principios de la administración científica, puntualmente la especialización y capacitación del personal, la investigadora se enfocó en la base teórica de Winslow, pues menciona que dicha implementación de capacitaciones de manera constante al personal analizado en su estudio, pudo mejorar la eficiencia por medio de la preparación técnica del personal. Además, la administración científica promueve el monitoreo constante para observar posibles ineficiencias que deberán ser corregidas en el transcurso de las actividades de la empresa y en el menor tiempo posible, de igual manera en el trabajo de la investigadora se puede apreciar un sistema de evaluación continua del desempeño estratégico, lo que permite que el personal pueda corregir ciertas falencias por medio de la retroalimentación para ajustar y mejorar sus prácticas, es así que su planificación estratégica refleja el espíritu de la administración científica

en la que se pretende perfeccionar los procesos por medio de las mediciones y sus respectivos correctivos u observaciones.

Ahora bien, la administración científica no menciona directamente a la planificación estratégica en el sentido actual, sin embargo, esta teoría otorga los fundamentos base para complementar a la planeación estratégica, dado que su fundamentación se basa en la optimización de los procesos de una organización por medio de mediciones, exclusivismo y estandarización de lo laboral. Cabe decir que Frederick Winslow destaca la relevancia de la planificación preliminar y la investigación de métodos eficientes para conseguir los objetivos organizacionales, por tal razón, este enfoque puede verse como una base teórica de lo que hoy en día se conoce como planificación estratégica, en la cual una organización evalúa su situación actual y diseña estrategias de mejora eficientes y efectivas para obtener mejores resultados a corto, mediano y largo plazo (Winslow, 1911).

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores de Herzberg fue propuesta por Frederick Herzberg en 1959 y expone un enfoque acerca del rendimiento del personal y la diferencia de los tipos de factores que influyen sobre la satisfacción del personal en su lugar o puesto de trabajo, es así que, el autor describe a los factores higiénicos y motivacionales. Es así que, describe a los factores higiénicos como los elementos intrínsecos del lugar de trabajo, tales como: (a) el salario, (b) las políticas de la empresa, (c) las condiciones laborales y (d) relaciones sociales con personal jerárquicamente superior. Por otro lado, respecto a los factores motivacionales menciona que, se refieren a los aspectos que el personal valora al momento de autocriticar sus propias gestiones, es así que el autor menciona algunos ejemplos como: (a) el reconocimiento debido al buen trabajo desempeñado, (b) el grado de responsabilidad al que se encuentra sometido el empleado, (c) los logros conseguidos por el esfuerzo de los trabajadores y (d) el desarrollo personal considerado por el trabajador (Madero, 2019).

De acuerdo con Gherman et al. (2011) concluyeron en su estudio que, la teoría de los dos factores de Herzberg es un estudio cualitativo que, al igual que el argumento del psicólogo industrial y organizacional estadounidense menciona en su teoría, explica el cómo los factores motivadores, tales como: (a) el logro y (b) el reconocimiento individual. Tienen influencia sobre el rendimiento laboral. Por otro lado, también

argumentan sobre los factores higiénicos y su poco o nulo impacto sobre los niveles de satisfacción, sin embargo, también resaltan la importancia de su presencia dado que, su deficiencia generaría repercusión sobre los niveles de insatisfacción y por tal razón, se vería reflejado dicha molestia en los servicios prestados por los empleados de la organización.

Acerca de la teoría bifactorial y su relación con la gestión moderna, se encuentra a la motivación como un motor generador de satisfacción para cubrir determinadas necesidades por parte del personal. Cabe aclarar que, aquellos factores comprometidos con la estimulación son completamente opuestos a aquellos que conducen a la insatisfacción laboral, dado que el criterio acerca de la satisfacción, insatisfacción e higiene son distintos en cada persona, los diversos factores pueden influir más que otros sobre el personal y, por ende, se puede ver afectado en el desempeño que el talento humano ofrezca para la empresa. La investigación inspirada en la teoría del psicólogo estadounidense aborda la satisfacción laboral del personal que trabajo para una organización por medio de un cuestionario y análisis estadísticos como ANOVA y la prueba de Wilcoxon, mismo que colaboran con la identificación de los factores motivacionales que influyen en la satisfacción, tales como: (a) el crecimiento, (b) reconocimiento y (c) el logro. Mientras que por el lado de los factores de higiene, su influencia se ve reflejada por factores como: (a) salario, (b) administración y (c) condiciones laborales (López, 2005).

Teoría de la Auditoría de Gestión

Para Muñoz y Villafuerte (2022) en su investigación sobre la auditoría como práctica sana mencionan que, incluso cuando no es obligatoria puede influir de manera positiva sobre la organización en cuanto a aspectos de fiabilidad y credibilidad. Es así que concluye, las organizaciones que implementen procedimientos de control de manera libre y voluntaria, logran optimizar recursos y detectar de manera temprana deficiencias en sus procesos. Es así que, mediante los resultados obtenidos en su estudio, se refuerza la relevancia de una auditoría sobre la organización para obtener aspectos de mejorar sobre el control y la efectividad de los recursos materiales, además del talento humano. En el caso del Patronato de Amparo Social, este tipo de control interno podría fortalecer la administración de recursos públicos y repercutir favorablemente en el desempeño y la satisfacción del personal.

En una investigación efectuada por Caiza (2022) sobre la relevancia de la auditoría de gestión en diferentes empresas del cantón Ambato destaca que, las empresas analizadas demostraron que al finalizar el proceso auditor, por medio de las observaciones se obtuvieron aspectos en las estrategias organizacionales y en su competitividad. Así mismo, se evidenció que muchas de estas empresas carecían de una planeación estratégica formal, lo que limitaba la eficiencia en la administración de recursos. De forma similar, en el contexto del Patronato, esta teoría corrobora que mediante el control interno se orientaría al talento humano hacia un desempeño estratégico más eficiente.

El aporte de la auditoría de gestión como herramienta de mejora para el control interno y la optimización de recursos es una de las conclusiones a las que llegó el autor al analizar el impacto antes y después de su implementación, dado que, no poseían una planificación estratégica formal y por tal motivo no gozaban de procedimientos de control adecuados, de igual manera, la organización que se analizará en la presente investigación, será analizada desde los puntos estratégicos planteados por la organización mismo y qué tanto han avanzado en la institución, además en el contexto del Patronato, la metodología de control interno es una práctica sana y viable con el objetivo de asegurar la transparencia, eficiencia y efectividad al momento de usar recursos públicos (Caiza, 2022).

De igual manera Muñoz y Villafuerte (2022) en su investigación sobre la incorporación de la auditoría como práctica sana determinaron que, la aplicación de procedimientos de control trae consigo beneficios sobre la fiabilidad de la organización, es así que, su estudio vigoriza la relevancia de credibilidad y confianza organizacional sobre las empresas del sector público o privado. Según los autores, el mantener controlado a los procesos del personal, puede colaborar con la presente investigación en el aspecto de analizar el nivel de desempeño, así también podría determinar áreas de mejoras operativa para consagrar una gestión más eficaz, es así que, en conclusión, su implementación en la organización objeto de estudio redundaría en un mejor desempeño por parte del personal y en una mayor eficiencia a nivel general.

Por último, los procesos adecuados de control pueden ser considerados como una herramienta de medición encargada de evaluar las condiciones básicas que podrían

estar generando insatisfacción mediante elementos interiores que influyen directamente sobre la motivación del personal y por ende en el desempeño, de tal manera que, por medio de su aplicación se pueda identificar áreas críticas que requieran de aspectos de mejorar para incrementar los niveles de satisfacción del equipo de trabajo (Guzmán et al., 2021).

Teoría del Capital Humano - Gary Becker, 1964 (Teoría Económica)

La teoría del capital humano fue propuesta por Gary Becker, mismo que desarrolló un análisis económico para temas no tradicionales ya sea la educación y la salud. Además, una de las postulaciones que el autor mantenía era que, la inversión en el desarrollo de conocimiento y habilidades del personal, tiene una influencia significativa sobre el nivel de productividad del personal y el crecimiento económico de la empresa, es decir, esta teoría propone que factores como: (a) la educación, (b) la experiencia mantenida en funciones similares de un determinado cargo y (c) la formación académica y profesional que el personal ha cursado. Todos los factores mencionados anteriormente son mecanismos de capital que incrementará la capacidad productiva a nivel individual y de la organización. La teoría del capital humano destaca la relevancia de los factores intangibles mencionados en anteriores líneas, de tal manera que su importancia radica en facilitar el proceso de adaptación por parte de los trabajadores a los cambios no previstos por parte del mercado, lo cual hará que la organización se fortalezca competitivamente hablando a futuro (Becker et al., 1990).

Entre los fundamentos teóricos y metodológicos del capital humano parten en el deseo expreso del trabajador de continuar fortaleciendo su situación individual mediante el estudio, pero dicho accionar representa un costo que contempla el tiempo requerido para la preparación, el esfuerzo por parte de quienes quieren adquirir nuevos conocimientos y habilidades, el tiempo de quienes se dedican a instruir el material objeto de estudio y los materiales requeridos. Es por ello que, el capital humano no solo abarca los factores económicos y académicos, sino pretende analizar el mercado de trabajo con todos los elementos que lo integran durante el proceso de generación de bienes y servicios, es así que, la teoría propone la premisa de que el valor agregado por parte del trabajador es consecuencia de la adición de componentes individuales en el proceso de trabajo (Quintero, 2020).

En una investigación desarrollada y analizada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2023 y Pérez & Castillo (2016) sobre los resultados esperados y propuestos sobre la teoría en la práctica es que, habrá cierto rendimiento a futuro en cuanto al nivel de bienestar se refiere debido a que, un individuo es capaz de obtener ciertas sapiencias y optimizar sus destrezas por lo qué, el capital humano

sobresale no únicamente como recurso laboral, sino más bien como un elemento de impacto sobre la productividad del individuo y el desempeño organizacional. Una inversión en cuanto a mejoras sobre las capacidades de un individuo es enriquecedora, por lo que se espera tener mayor repercusión sobre el nivel de satisfacción de una persona, en tal caso, los elementos que contribuyan a generar un beneficio se encuentra relacionado con: (a) el reconocimiento, (b) desarrollo de habilidades y (c) obtención de nuevos conocimientos. De igual manera, la CEPAL en conjunto con Pérez y Castillo determinaron que, en toda sociedad se desea obtener altos índices de calidad de vida y prosperidad con el objetivo de conseguir vidas vigorosas y plenas. También hicieron énfasis sobre que un talento humano sano, preparado y actualizado en sus funciones puede desempeñarse de mejor manera en cuanto a sus potestades físicas y mentales, mismas que pueden contribuir en primer lugar con la organización y posterior con sus clientes.

Con respecto a la teoría del capital humano, Becker et al. (1990) concluyeron que, tiene una relación directa con la propuesta de metodología pues por medio de la auditoría de gestión es que se espera evaluar el nivel de satisfacción del personal, es decir, analizar un factor crítico de los que menciona Becker como aquel que está relacionado con: (a) el bienestar, (b) la motivación y (c) la productividad del personal. Todos ellos, según el autor son componentes clave de la teoría del capital humano dentro de una organización, son así que destaca que todos los factores antes mencionados son componentes que, de ser reforzados, son capaces de vigorizar el capital humano. Además agregó que, un ambiente adecuado de trabajo, tiene efectos positivos como promover el desarrollo individual y profesional de tal manera que los efectos inmediatos se verán reflejados en el desempeño y la productividad del equipo, sino que además contribuirá en temas como la estabilidad y sostenibilidad organizacional, es decir, una auditoría de gestión que mida la satisfacción del personal, puede contribuir con la identificación de áreas con aspectos de mejora, consintiendo así, una inversión más efectiva en el capital humano, por tal razón, al largo plazo será de suma utilidad todo progreso para la organización.

Sobre la teoría del capital humano, diversos estudios (Cardona et al., 2007) concluyeron que, es un conjunto de las capacidades productivas que una persona

adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos por medio del conocimiento o la experiencia empírica que el trabajador ha desarrollado con la práctica de sus labores. Además, menciona que el individuo que incurre en gastos por concepto de educación, tendrá la posibilidad de conseguir mejores propuestas salariales pues por su formación la persona puede acceder a esos beneficios cuando exista la oportunidad. No obstante, por el lado de productividad de los servidores de una institución, no sólo depende de una adecuada aptitud y la inversión económica, sino del nivel de motivación que mantenga el empleado.

Cuando el capital humano aumenta su valor, se debe a la ampliación en cuanto al nivel educativo y académico se refiere de una persona, por tanto, el retorno de dicha inversión de capital humano se verá reflejado en cuanto el individuo haya crecido académicamente hablando lo suficiente, de tal manera que el mismo, encuentra un equilibrio entre el crecimiento económico y el crecimiento educativo, dado que, según la teoría del capital humano, existe una relación directa entre el crecimiento económico y el stock del capital humano (Cardona et al., 2007).

En cuanto al retorno de la inversión, para Quintero (2020) define a la teoría de capital humano como una cuyo objetivo es estudiar la economía del individuo que no ha alcanzado una economía adecuada para continuar con su formación académica, es así que, por medio de la investigación, el autor de la teoría del capital humano se preocupa por el aspecto social, es decir, analiza las inversiones efectuadas por la organización en temas de: (a) formación académica del personal., (b) la salud de los individuos y (c) el retorno directo e indirecto de la educación. No obstante, el factor humano sigue siendo el más importante para la consecución de los objetivos de la teoría, dado que, la teoría parte con la medición de cuanto el personal ha crecido laboralmente y económicamente debido a las inversiones de educación y formación.

La teoría del Capital Humano de Gary Becker y la propuesta de metodología para la auditoría de gestión tienen una relación marcada por la medición de los niveles de conformidad, es decir, que tan conforme o disconforme se encuentra el personal en una determinada área de trabajo, es así que por medio de los resultados de la auditoría se pretenden desarrollar aspectos de mejora, de tal manera que, los beneficios no se

vean únicamente plasmados en la organización, sino también en el capital humano, que como el autor lo sugiere, debe estar en constante capacitación en virtud de acumular conocimiento que será útil para aspirar a cargos jerárquicamente más altos en los que el ingreso compense la inversión por la educación recibida y el nivel de conocimientos que el individuo maneja. Por tal motivo, la teoría en conjunto con la implementación de la auditoría de gestión buscar evaluar y diagnosticar las áreas de mejora que se pueden optimizar, de tal forma que, la organización se beneficie de los conocimientos adquiridos y el individuo se beneficie de su nivel académico al cual le invirtió recursos monetarios, es así que, el beneficio sea mutuo y de valor tanto para los servidores de una organización, como para la institución mismo en su valor organizacional (Becker et al., 1990).

Teoría del Comportamiento Organizacional - Chester Barnard, 1938 (Teoría Administrativa)

En su estudio Taboada (2023), abordó el análisis propuesto por Chester Barnard sobre que las organizaciones legalmente establecidas subsisten cuando logran una cooperación efectiva, es así que, dentro de las organizaciones el autor menciona tres elementos clave: (a) un propósito común, (b) la disposición del personal para contribuir y (c) la comunicación mantenido en todos los niveles jerárquicos de la organización. Además, el autor en su teoría destaca la importancia de un sistema de incentivos y no materiales, dado que, para Barnard las organizaciones existen con el objetivo de coordinar el comportamiento cooperativo entre los individuos de una empresa, de esa manera se logra facilitar el proceso de adaptación a un entorno cambiante.

Sobre las contribuciones significativas a la teoría del comportamiento organizacional se encuentra la conceptualización del autor de la teoría, mismo que detalla que, la organización es un sistema de actividades relacionadas a la cooperación, en el que los individuos colaboran no solo como una parte funcional en la organización, sino que lo hacen desde el punto de vista humanista, es así que por medio de la observación, logró obtener las siguientes conclusiones sobre los directivos de una empresa objeto de estudio, y es que los directivos de la época no comprendían la naturaleza de la cooperación organizacional, por ende, las decisiones que las ideas

adoptadas eran casi siempre erráticas o basados en opiniones incompletas (Padrón, 2017).

En relación a la teoría de Chester Barnard y la cooperación organizacional, es directamente relevante para la implementación de una auditoría de gestión para medir el nivel de satisfacción del personal. En toda institución es necesario asegurar la cooperación de todo el personal para asegurar una eficiencia organizacional. Según Barnard, una adecuada comunicación juntamente con incentivos, son factores fundamentales para fomentar el compromiso de los trabajadores. Una auditoría de gestión tiene la posibilidad evaluar la salud de la gestión de los elementos antes mencionados, de tal forma que, se asegure que las necesidades y las motivaciones de las personas se encuentran abordadas y tomadas en cuenta por parte de la auditoría (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2023).

Para Padrón (2017) el ver reflejado la teoría planteada por Barnard a la práctica, implica emplear varios de sus principios fundamentales tales como: (a) Organizaciones como sistemas de cooperación, (b) funciones de liderazgo, (c) incentivos no económicos, (d) autoridad y aceptación, (e) decisiones éticas y morales, (f) relaciones informales y el factor humano. En la gestión diaria de una organización. Por otro lado, para lograr una operación eficiente, los líderes departamentales deben facilitar la cooperación entre los miembros y alinear los intereses individuales, con las metas u objetivos establecidos por la organización, por tal motivo, esta teoría recurre a un enfoque que no solo aprecie las capacidades técnicas, sino que también aprecie la comprensión de las relaciones humanas y la motivación.

Además, en cuanto a la ética y responsabilidad moral que Barnard (1968) señaló en su estudio lo detalla como una parte vital de la teoría puesto que la dirección organizacional se relaciona con la importancia de los líder departamentales de una organización con el fin de garantizar que los trabajadores se sientan motivados y valorados por parte de los superiores a nivel jerárquico y por la misma empresa, es así que, una metodología de auditoría que incorpore a los mencionados elementos puede llegar a medir mucho más allá que solo el nivel de satisfacción, por ejemplo, puede analizar si los valores y la cultura organizacional se encuentran plenamente alineados con las expectativas individuales.

Una auditoría que mida el nivel de satisfacción del personal también puede contribuir a identificar el cómo se está percibiendo la autoridad dentro de una institución, dado que, si el personal no se encuentra dispuesto a admitir las directrices de los líderes departamentales, puede ser por problemas dentro de la estructura de comunicación o en los incentivos, en tal razón, afectaría la eficiencia y la coherencia organizacional (Padrón, 2017; Taboada, 2023).

Otro de los puntos clave de Barnard fue el enunciado que manifestaba que, dentro de una institución, las razones económicas no pueden ser consideradas como el único incentivo del trabajo puesto que, son igual de importante las relaciones informales, las relaciones sociales y la solidaridad por parte del personal. Así mismo, también destacó el rol de la ética y la moral para una empresa y sus directivos, mismos que no solo deben ser competentes respecto a términos técnicos, sino que deben ser capaces de provocar un escenario en el que las convicciones morales de cada uno de los empleados de una organización, se alinee con los valores y objetivos declarados por la empresa, solo de esa manera es que se puede constituir un sistema cooperativo efectivo y capaz de ser duradero (Padrón, 2017).

Para finalizar, el enfoque de la teoría del comportamiento organizacional según los estudios (Barnard, 1968; Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2023) en los sistemas cooperativos refuerza la idea que menciona que, la satisfacción del personal que labora en una institución no puede observar de manera aislada, es decir, que debe considerarse como parte de un sistema aún mayor de colaboración y valores expresos. Dicha perspectiva puede colaborar a diseñar una auditoría capaz de medir resultados y proporcionar observaciones o recomendaciones con el objetivo de brindar aspectos de mejorar para la estructura de cooperación dentro de la empresa, de esa manera, se estaría fomentando un entorno laboral adecuado para cualquier empleado que inicie sus labores en una nueva zona de trabajo, un entorno laboral más equilibrado y también productivo.

En conclusión, el aporte de la teoría del comportamiento organizacional según varios autores (Barnard, 1968; Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2023; Padrón, 2017; Rivas, 2009) manifestaron que, se ve reflejado en la visión integral del funcionamiento organizacional en la que, la cooperación y las relaciones humanas y sociales desempeñan un rol central sobre la efectividad de cualquier

institución, es por eso que, bajo el contexto de la presente investigación, se puede beneficiar grandemente por medio de los principios antes citados de Bernard dado que, hace especial énfasis en la importancia de las relaciones informales y ética organizacional. Así también determina que, no solo se debería evaluar el desempeño formal, sino que también aspectos humanos que motivan la cooperación y motivación dentro de una organización, es así que, también se destaca la importancia del liderazgo dentro de una institución dado que, los líderes deberán fomentar un entorno en el que los valores organizacionales se encuentran debidamente alineados con los intereses individuales. En este sentido, la auditoría no solo debe ser capaz de medir el nivel de satisfacción, sino que también podrá identificar los aspectos de mejora en las áreas sujetas al estudio y de esa manera también mejorando las interacciones humanas, de tal forma que se desarrolle un clima laboral cooperativo y ético que fortalezca la efectividad institucional.

Marco Conceptual

Control Interno

El control interno es un pilar fundamental para el pleno funcionamiento de cualquier organización, sea de naturaleza privada o pública pues, analiza los procesos organizacionales y vela por la moderación entre los resultados y las metas propuestas por la institución, considerando todos los factores que puedan influir sobre la institución, especialmente cuando se trata de dar cumplimiento con la normativa al que se es sometida la entidad (Grageola Santos et al., 2020).

De igual manera, en relación con lo mencionado en líneas anteriores, Arroyo-Rosales et al., (2025) manifestaron que, en reiteradas ocasiones, varias organizaciones omiten la implementación de controles internos con la justificación de ser pequeñas o de menor proporción por lo que, en tales casos, al descartar dichos controles hacen que las instituciones caigan en procesos ineficientes y por ende, se vean afectadas las operaciones. En conclusión, existe la necesidad en toda organización de crear un ambiente de control claro que vele por establecer las debidos metodologías y políticas claras para certificar la calidad en la gestión de las mismas.

Desempeño estratégico del talento humano

La generación de cambios en los diversos procesos que posee la institución ocasionará que se alcance el cumplimiento de las metas establecidas y el éxito en los servicios ofertados como gestión pública, además de incentivar a que varios profesionales locales se involucren con la causa, y los beneficiados puedan satisfacer sus necesidades por medio de estos servicios. Cabe recalcar que el correcto funcionamiento se debe a que existen directrices y organización por parte de los diversos encargados en coordinación con cada una de las áreas. No obstante, también es necesario definir que durante el proceso de implementación, se presentarán diversas problemáticas tales como negarse o aceptar parcialmente los cambios, por lo que se debe considerar un período para adaptación y aceptación por parte de los implicados (Peña, 2024).

Así mismo en concordancia con lo antes mencionado, Veloz (2023) indicó que, en base a su estudio bibliográfico a autores anteriores concluyó que todos los esfuerzos para fomentar un cambio sociocultural sobre los empleados, se deben cambiar aspectos propiamente del trabajador promedio como: (a) actitudes, (b) comportamientos, (c) valores, (d) creencias, (e) costumbres y (f) mitos. Cabe aclarar que la modificación de la cultura organizacional debe ser ejecutada de manera metódica, es decir, a una forma de proceder de manera estructurada y planificada con el fin de conseguir el objetivo previamente definido.

Propuesta de metodología

Una propuesta de metodología es una guía estructurada en el que se detallan todas las especificaciones de las actividades, observaciones u métodos por cumplir a fin de conseguir un objetivo planteado. La propuesta de metodología es considerada como un mecanismo que consigue integrar la teoría y la práctica bajo un mismo modelo de investigación, estructura con el problema previamente identificado, los objetivos a los que se pretende llegar, los recursos que se requiere para llevar a cabo con esta parte de la propuesta de metodología, la población a analizar, los métodos por los cuales se llevará a cabo la recopilación de datos y los resultados obtenidos de toda la investigación (León, 2024).

Por otro lado, Almeida (2019) determinó que, una propuesta de metodología depende en gran medida del colaborador, su nivel de compromiso y su nivel de

participación mantenido en la organización será clave para poner en marcha y que tenga éxito la propuesta de metodología, bajo la siguiente estructura: (a) planificación, (b) organización, (c) ejecución y (d) monitoreo de las actividades relacionadas con el entorno del trabajador. En conclusión, se intenta gestionar los cambios con un enfoque humano bajo la premisa de conseguir mejores resultados para la organización mediante un conjunto de principios, procesos y herramientas orientadoras en gestiones públicas, mismas que constituyen una opción de interés para todos los inmersos en la política y gestión pública.

La sinceridad gubernamental como pilar para la transparencia en el acceso a la información pública

Es necesario un gobierno abierto como garantía de que en la rendición de cuentas se tomará en cuenta las demandas ciudadanas, por lo que, transparentar la gestión pública significa exponer ante los ciudadanos la información recopilada por parte de las instituciones de estado con el objetivo de garantizar el acceso a la información pública y que se fortalezca la interacción en conjunto con la colaboración para que sea más efectiva la provisión y la calidad de los servicios públicos mediante la incorporación de la participación activa de los implicados durante todo el ciclo (Martínez, 2023).

De acuerdo con el concepto antes citado, el término gobierno abierto significa que invita a la autoridad en turno a disponer de la información acerca de las actividades además de socializar sus funciones a fin de complacer las crecientes demandas y cuestionamientos, no obstante, también menciona que es necesario aumentar la interacción para colaborar para tener el mayor acercamiento posible a la información que se pueda obtener mediante la participación activa de los involucrados, especialmente en la etapa de difusión y capacitación en tópicos relacionados a la rendición de cuentas por parte de las autoridades.

Capítulo III. Metodología de la Investigación

Diseño Metodológico

La motivación de la presente investigación es formular una propuesta de metodología de control interno para tener un impacto sobre del desempeño estratégico del talento humano del Patronato Municipal de Salcedo, por tal motivo se empleó un diseño descriptivo que permita analizar y registrar el proceder del objeto de estudio.

Para Guevara et al., (2020) en una investigación cuya metodología es descriptiva, se pretende detallar todos los mecanismos efectuados durante el proceso y sobre todo describir una situación real del caso que se está estudiando, sobre todo, ser impolutos con el registro de los datos obtenidos de tal forma que los resultados sean los más apegados a la realidad y se pueda describir la situación actual de un fenómeno.

El diseño no experimental de acuerdo con Sousa et al., (2007) es empleado para describir, distinguir e inspeccionar las respectivas asociaciones. Este tipo de modelo utiliza netamente la observación para el desarrollo de la investigación, por lo que el investigador no tiene ningún tipo de intervención durante la rutina natural del objeto de estudio, todo ello bajo métodos comúnmente contemplados como las encuestas y entrevistas.

Tipo de Investigación

Las presente investigación es de enfoque mixto dado que, combina al enfoque cualitativo y al enfoque cuantitativo para conseguir lograr un resultado adecuado para el desarrollo del documento, es decir, el investigador tendrá a la mano una serie de herramientas de recolección de datos, ya sean de característica cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas o cuantitativa al utilizar encuestas estructuradas para medir el nivel de satisfacción del personal, es así que, este enfoque brinda la apertura a respuestas un tanto más heterogéneas para abarcar más data y de esa manera conseguir un entendimiento más extenso (Oliveira, 2020).

La combinación de la perspectiva cuantitativa y cualitativa permite al investigador tener mayor profundidad en cuanto al análisis y comprensión del objeto de estudio. Además, los métodos mixtos de investigación emplean diferentes fuentes de información que, al concertar, brindan un mayor análisis acerca de la problemática planteada, es así que, el enfoque mixto puede presentar un panorama más extenso que

fortifica la validez al momento en que el investigador presente los resultados obtenidos en su investigación (Hamui, 2013).

Enfoque de Investigación

La presente investigación proporciona un análisis más completo y profundo mediante el manejo de datos cuantitativos y cualitativos, mismos que se integran conforme se obtenga los datos ya sean en palabras y números, los necesarios para recopilar eficazmente toda información que el investigador pueda recolectar mediante entrevistas y encuestas, para posteriormente ser interpretadas de tal forma que se pueda emitir resultados con un mejor criterio sobre la problemática abarcada (Lorenzini, 2017).

Operacionalización de las Variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Variable Independiente: Propuesta de metodología de Control Interno	Una propuesta de metodología podría contribuir para la gobernabilidad de una institución y su gestión en cuanto al personal y recursos se refiere, por lo que, al considerar los lineamientos normativos nacionales y los propuestos por el COSO hace que la metodología sea estructurada para una evaluación objetiva y sea capaz de detectar oportunidades de mejora continua a favor de la institución (Sarquiz, 2024).	Ambiente de Control	¿Cuál es su opinión sobre la aplicación de los factores humanos que permitan alcanzar un ambiente laboral saludable en el Patronato?	Entrevista
			¿Estaría dispuesto/a implementar una metodología de Control Interno para mejorar la eficiencia de su trabajo y de la institución?	Encuesta
		Evaluación de Riesgos	¿Considera que la implementación de una metodología de Control Interno ayudaría a reconocer oportunidades de mejora sobre la planificación y administración de la organización?	Encuesta
			¿La aplicación del método empleado por el Patronato permite evaluar de manera objetiva el desempeño del personal?	Entrevista
		Actividades de Control	¿Cuál es su valoración sobre las actividades que se	Entrevista

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
			aplican para lograr la eficiencia de la gestión administrativa del Patronato?	
			¿Cómo percibe la eficiencia en la administración de los activos de la institución en relación con su área de trabajo?	Encuesta
			¿Los actuales mecanismos de control aseguran una adecuada gestión y uso de los activos institucionales en su área de trabajo?	Encuesta
			¿Cómo describiría la comunicación interna entre las unidades que integran el Patronato?	Entrevista
		Información y comunicación	¿La comunicación interna actual facilita su desempeño y contribuye a una mejor toma de decisiones en su labor?	Encuesta
			¿Qué apreciación estima que se lograría con la aplicación de una Metodología de Control Interno sobre el personal del Patronato?	Entrevista
		Supervisión y seguimiento	¿Con qué frecuencia mantiene reuniones para evaluar el desempeño de su área de trabajo?	Encuesta
			¿Considera que la falta de una de área de control interno ha afectado la gestión y el desempeño en la institución?	Encuesta



VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Variable Dependiente: Gestión Administrativa del Talento Humano	La adecuada gestión administrativa del Talento Humano despliega una mayor productividad sobre la fuerza laboral por enfatizar a aquel personal con mayor potencial sobre actividades clave o aportes que puedan dar a la empresa un valor agregado sobre sus actividades, no obstante, para determinarlo, es necesario evaluar el comportamiento de las personas y desarrollar metodologías con datos específicos de su desempeño (Mendivel et al., 2020).	Planificación del Talento Humano	¿Cómo percibe desde su experiencia a cargo del personal de su unidad la disposición para colaborar con la Metodología de Control Interno?	Entrevista
			¿Qué provecho le generaría la implementación de una Metodología de Control Interno al personal en el Patronato?	Entrevista
			¿Qué argumentos se establecen como guía de la planificación, ejecución y evaluación para la obtención de las metas del Patronato?	Entrevista
		Clasificación y puestos	¿Considera que la gestión administrativa presente en la organización le facilita el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?	Encuesta
		Selección y vinculación	¿Siente que su rol y responsabilidades dentro de la institución están bien definidos?	Encuesta
		Capacitación y formación	¿Cuenta con procedimientos establecidos que le guíen en la ejecución de sus actividades en la institución?	Encuesta
Evaluación del desempeño	¿Considera que la organización cuenta con mecanismos apropiados para evaluar su desempeño laboral de manera objetiva?	Encuesta		

Instrumentación

Se aplicarán dos instrumentos principales para la recolección de datos: (a) Una encuesta estructurada dirigida a todo el personal del Patronato Municipal de Salcedo y a los colaboradores con quienes mantengan un convenio, basada en una escala de Likert; y (b) una entrevista semiestructurada al personal de nivel directivo, con el fin de captar percepciones subjetivas.

La encuesta es una herramienta que se emplea dentro de la investigación para examinar algún fenómeno o evento determinado dentro de una organización, es así que, contextualizándolo a las políticas públicas, el autor argumenta que la herramienta antes mencionada es la ideal debido a la postura que toma las políticas públicas, que es de recolectar información y tomar los datos que necesita por medio de encuestas puesto que, al tener un mayor entendimiento del escenario contextual de la empresa, le permite al investigador establecer el problema que la misma política pública deberá atender mediante propuestas de solución, mismas que deberán ser acompañadas con recomendaciones para imprimir en el futuro (Falcón et al., 2019).

Así mismo, otra herramienta que le permitirá al autor evaluar el contexto de la organización y recopilar la información que la encuesta no fue capaz, es la entrevista, es así que de acuerdo con Feria et al. (2020) determinaron que, le permite al investigador abarcar temas y problemáticas que por medio de una encuesta no se puede identificar al limitar sus opciones de respuesta de manera subjetiva, es así que, por medio de esta herramienta es que se puede mejorar las respuestas y enriquecer al contexto al que el autor pretende alcanzar al mantener un contacto directo con el entrevistado, de esa forma es que durante dicha interacción pueden surgir dudas y más preguntas sobre la temática que se esté abordando al momento de llevar a cabo el encuentro, ya sea de manera presencial o de manera telemática, es así que, dicha interrogante podrá ser aclarada al instante con la persona la que está entrevistando, o bien sea que la persona pueda redirigirla con quien pueda atender a la interrogante de manera formal o con conocimiento de causa.

Validez y Confiabilidad

Los datos fueron tabulados por un proceso de confiabilidad de tal manera que, se procedió a ejecutar un censo de los participantes los cuales ascienden a un total de

82 colaboradores, posteriormente se trataron los datos mediante un cálculo en el programa Excel en donde se calculó un análisis de validación para obtener el nivel de confiabilidad por medio del análisis de Alfa de Cronbach (α).

El Alfa de Cronbach (α) es un estadístico que permite valorar la consistencia de la instrumentación en una investigación de tal manera que, permita tener al investigador una visión más amplia y clara sobre la confiabilidad dado que, exterioriza la variabilidad en el proceso de estimación del coeficiente. No hay un valor establecido como “correcto” para el estadístico, no obstante, por aprobación de la mayoría de investigadores se asume que un valor aceptable para cualquier investigación ronda entre 0.7 y 0.9 (Roco-Videla et al., 2024).

Tabla 2

Nivel de confiabilidad del Alfa de Cronbach

Nivel de Confiabilidad	Valor del Alfa de Cronbach
Excelente	$\alpha \geq 0.9$
Muy bueno	$0.80 \leq \alpha < 0.90$
Bueno	$0.70 \leq \alpha < 0.80$
Regular	$0.60 \leq \alpha < 0.70$
Inaceptable	$\alpha < 0.60$

Para la presente investigación se procedió a realizar el respectivo cálculo del Alfa de Cronbach (α) con la siguiente fórmula:

(K) Número de ítems del cuestionario: 12

($\sum S_i^2$) Sumatoria de las varianzas de los ítems: 4.927

(S_T^2) Varianza total del instrumento: 20.672

(α) Alfa de Cronbach: 0.831

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{12}{12 - 1} \left[1 - \frac{4.927}{20.672} \right]$$

$$\alpha = 0.831$$

El cálculo del Alfa de Cronbach dio un valor de 0.831, el cual quiere decir que tiene un nivel muy bueno de confiabilidad en la recopilación de datos y en relación al parámetro de medición responde excelente para la presente investigación.

La encuesta constó de doce preguntas, mismas que fueron adecuadas a los objetivos planteados de la presente investigación por parte del autor para evaluar la posición y el punto de vista del talento humano que labora en la institución y con quienes mantienen convenios. De igual manera, se aplicó una entrevista para el personal encargado de las principales unidades de la institución se formularon ocho preguntas también redactadas por el autor y revisadas por un docente experto, quien las validó con su aprobación del 100% en cuanto a confiabilidad.

Población

La población de esta investigación está constituida por quienes integran el Patronato Municipal de Salcedo y los colaboradores con quienes mantienen convenios la institución en el área de labor social. Estos empleados incluyen tanto al personal administrativo como operativo, que laboran bajo contratos ocasionales y nombramientos provisionales, por lo tanto, esta población representa la totalidad del talento humano sobre el cual incide la gestión administrativa y los procesos de control interno.

Censo

Debido a que el tamaño es finito de la población, se optó por realizar un censo, es decir, una encuesta diseñada específicamente para la presente investigación a todo el personal que labora en el Patronato Municipal de Salcedo y colaboradores con quienes mantienen convenios, de esa manera, se permitió obtener información representativa y sin sesgos de exclusión. No obstante, para las entrevistas, se procedió seleccionando una muestra intencional no probabilística de 5 servidores, correspondientes a las áreas de mayor incidencia institucional a quienes se aplicaron entrevistas estructuradas basándose en los siguientes criterios y datos de los empleados: (a) edad, (b) género, (c) antigüedad, (d) tipo de vinculación laboral y (e) área de trabajo.

Capítulo IV. Análisis y Discusión

Recolección y Registro de datos

La recolección de datos se realizó mediante encuestas aplicadas a los colaboradores del Patronato Municipal de Salcedo y colaboradores con quienes mantienen un convenio hasta el presente año 2025 mediante un cuestionario en línea, por otro lugar, en cuanto a las entrevistas, se desarrollaron de manera presencial ante los encargados de las principales unidades involucradas en el estudio, posterior se realizará un análisis general de los resultados obtenidos en esta investigación e indicando las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Consentimiento Informado

El Talento Humano del Patronato Municipal de Salcedo y los colaboradores con quienes mantienen convenios fueron informados sobre la presente investigación previo a realizar las encuestas y entrevistas, así mismo de manera anticipada, se acudió de manera presencial con la Presidenta del Patronato para solicitar su autorización y consentimiento para contribuir con los datos necesarios para llevar a cabo el estudio.

Análisis e Interpretación de los datos

Los resultados presentados en el presente capítulo permiten dar cumplimiento con los objetivos específicos planteados en la investigación al analizar los resultados obtenidos de los instrumentos cualitativos y cuantitativos aplicados al personal del Patronato Municipal de Salcedo, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y debilidades en la gestión administrativa del talento humano.

Resultados de las encuestas

En cuanto al análisis e interpretación, se lo realizó posterior a la obtención y tabulación de los datos en tablas dinámicas en donde se observan los porcentajes de las respuestas brindadas por los colaboradores que fueron encuestados.

Pregunta 1. ¿Considera que la gestión administrativa presente en la organización le facilita el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?

Tabla 3

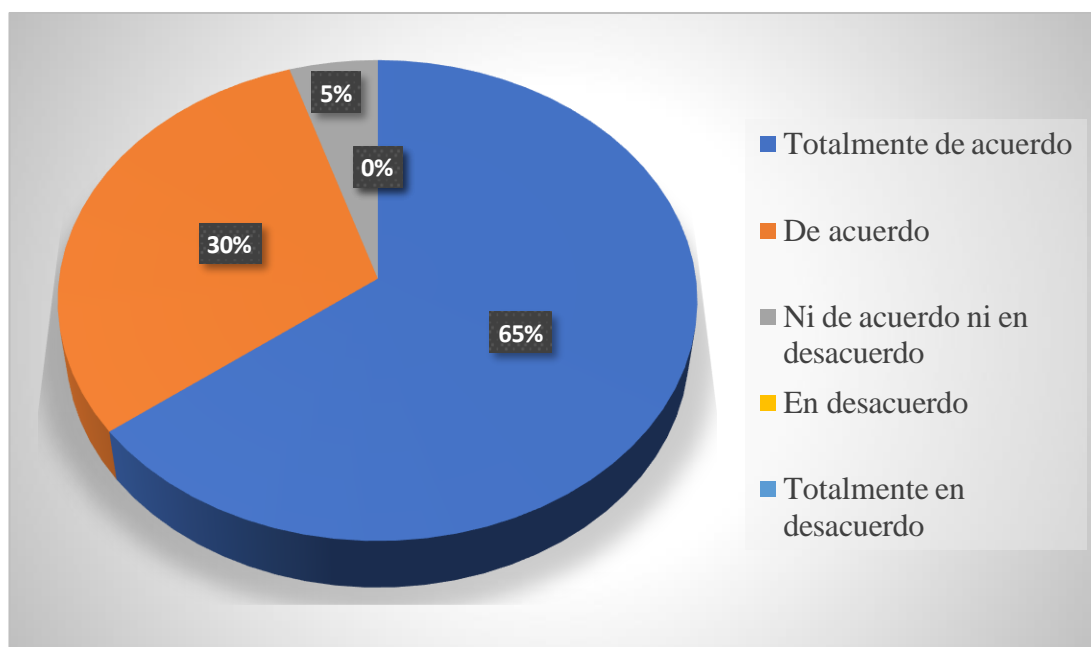
Gestión Administrativa de las funciones y responsabilidades

Opción	Frecuencia	%
--------	------------	---

Totalmente de acuerdo	53	64,63%
De acuerdo	25	30,49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4,88%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	82	100%

Figura 1

Gestión Administrativa de las funciones y responsabilidades



Análisis: El análisis revela que para la mayoría (64,63%) la gestión administrativa presente en la organización si bien es relativamente nueva, con el cambio de Presidenta, se ha beneficiado en el cumplimiento de las funciones el talento humano de la institución, lo que implica que, sus responsabilidades también son afectadas de manera positiva dado que mantiene una gestión adecuada. De igual manera, el 30,49% están de acuerdo que la presenten gestión suministra facilidades para cumplir con sus funciones y responsabilidades. Sin embargo, el 4,88% opina que no está ni de acuerdo, es decir que, sus funciones y responsabilidades no se ven afectadas por la gestión administrativa, ya sea que la misma cambie de administración o no.

Pregunta 2 ¿Siente que su rol y responsabilidades dentro de la institución están bien definidos?

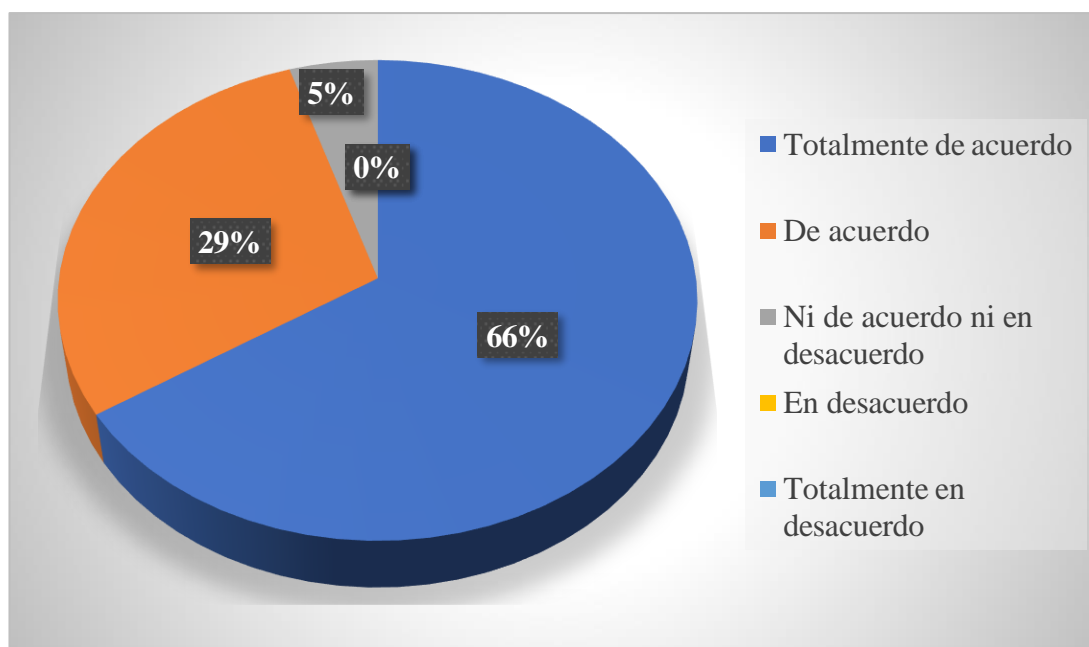
Tabla 4

Roles y responsabilidades dentro de la institución

Opción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	54	65,85%
De acuerdo	24	29,27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4,88%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	82	100%

Figura 2

Roles y responsabilidades dentro de la institución



Análisis: El análisis destaca que más de la mitad del personal encuestado (65.85%) indicaron que están de acuerdo con el enunciado sobre que su rol y responsabilidades se encuentran definidos en la institución, al igual que, aquellos que

están de acuerdo (29,27%), no obstante, la minoría quienes constituyen el 4,88% señalaron que no estaban de acuerdo ni en desacuerdo con la idea antes expuesta, lo que quiere decir que al igual que la pregunta anterior, dicho personal no cree que su situación laboral en cuanto a sus actividades y responsabilidades están plenamente delimitados lo que quiere decir que, existe la necesidad de reforzar la socialización del manual de funciones.

Pregunta 3 ¿Considera que la organización cuenta con mecanismos apropiados para evaluar su desempeño laboral de manera objetiva?

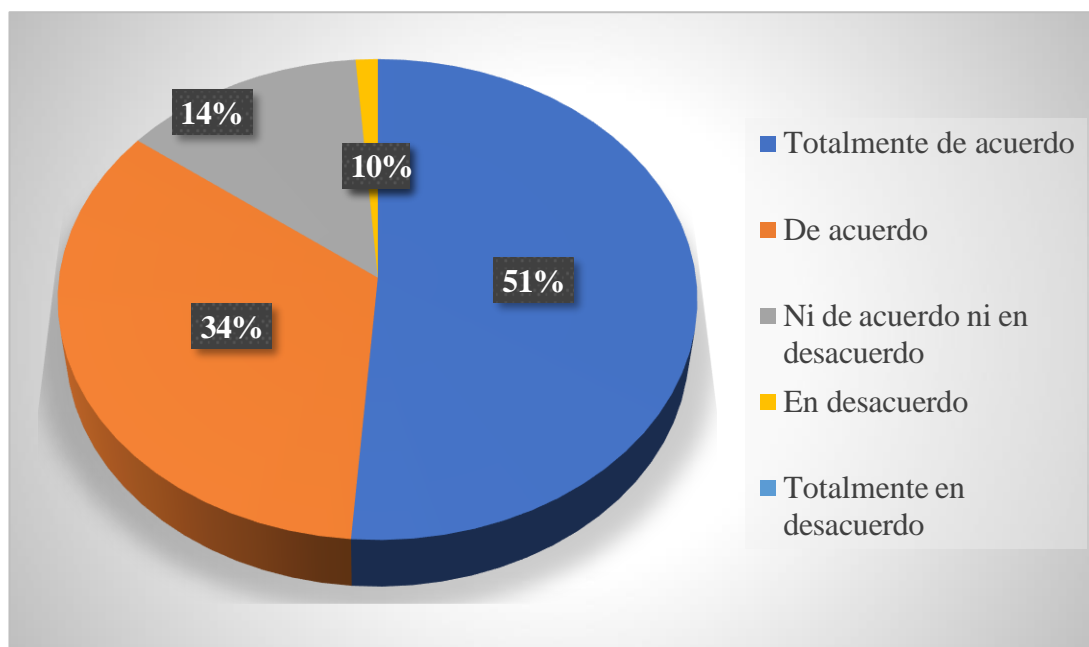
Tabla 5

Mecanismos apropiados para evaluar el desempeño laboral

Opción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	42	51,22%
De acuerdo	28	34,15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13,41%
En desacuerdo	1	1,22%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	82	100%

Figura 3

Mecanismos apropiados para evaluar el desempeño laboral



Análisis: La pregunta busca establecer si la institución cuenta con mecanismos apropiados para evaluar el desempeño laboral de manera objetiva, es así que el 51,22% del personal encuestado confirmó que, si cuentan con mecanismos apropiados, al igual que el 34,15% quienes están de acuerdo, no obstante, el 13,41% del personal se encuentran en modo neutral quienes concuerdan que no están de acuerdo ni en desacuerdo y en un criterio similar, el 1,22% indicó que se halla en desacuerdo, por lo que, se evidencia que en su minoría concuerdan que no poseen mecanismos apropiados lo que dejan claro posibles carencias de control al momento de evaluar el desempeño laboral.

Pregunta 4 ¿Con qué frecuencia mantiene reuniones para evaluar el desempeño de su área de trabajo?

Tabla 6

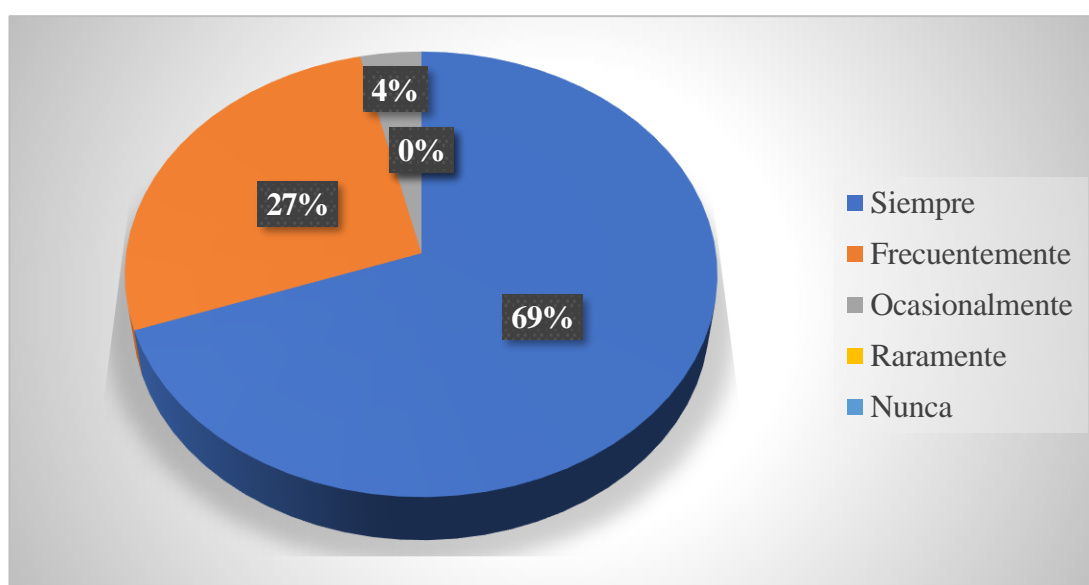
Frecuencia de reuniones para evaluar el desempeño por área de trabajo

Opción	Frecuencia	%
Siempre	57	69,51%
Frecuentemente	22	26,83%

Ocasionalmente	3	3,66%
Raramente	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	82	100%

Figura 4

Frecuencia de reuniones para evaluar el desempeño por área de trabajo



Análisis: Esta pregunta discute la frecuencia en que se mantienen reuniones para evaluar el desempeño por área de trabajo. Los resultados obtenidos fueron que más de la mitad (69,51%) del talento humano están de acuerdo que siempre se mantienen reuniones, lo que indican que hay espacios en los que se pueden socializar problemas, inquietudes o soluciones dadas en cada área, que al igual que el 26,83%, concuerdan que existen espacios de tiempo de manera frecuente en los que se reúnen los colaboradores. No obstante, sólo el 3,66% determinó que las reuniones de trabajo se mantienen de manera ocasional, cabe recalcar que entre los encuestados existe personal que labora fuera de la institución por lo que, su retorno es poco probable y por ende no es posible mantener reuniones de trabajo.

Pregunta 5 ¿Cuenta con procedimientos establecidos que le guíen en la ejecución de sus actividades en la institución?

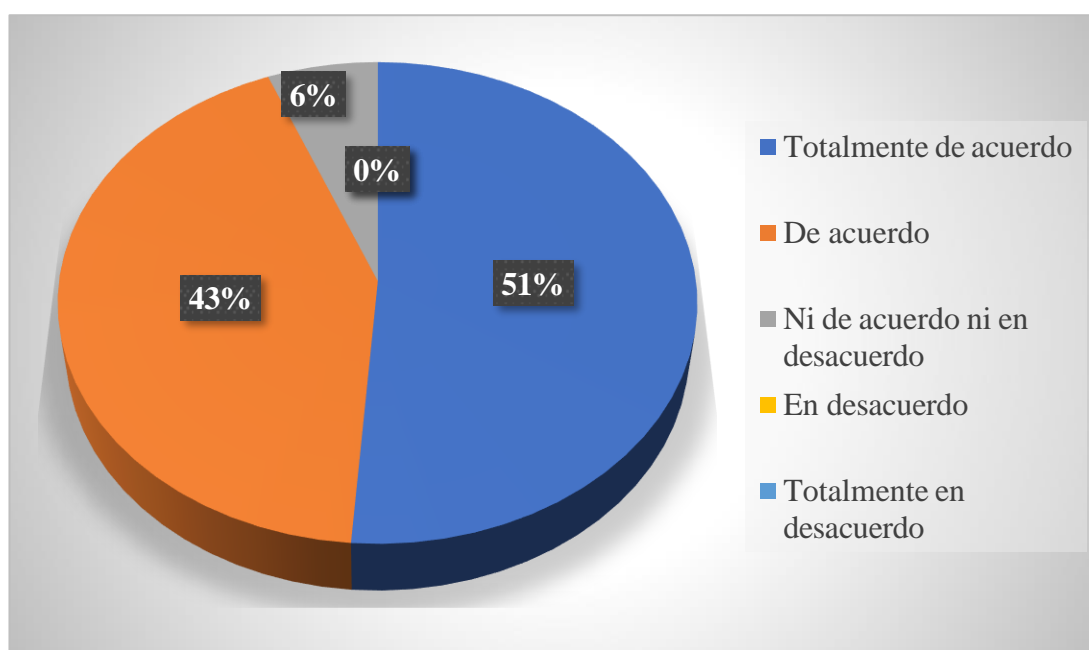
Tabla 7

Procedimientos establecidos para la ejecución de actividades

Opción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	42	51,22%
De acuerdo	35	42,68%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,10%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	82	100%

Figura 5

Procedimientos establecidos para la ejecución de actividades



Análisis: El análisis señala que más de la mitad de los encuestados (51,22%) se encuentra totalmente de acuerdo al postulado de que la institución se encuentra con procedimientos establecidos que fomenten la adecuada ejecución de actividades por área en la institución, de igual manera, el 42,68% se encuentra también de acuerdo con el enunciado que consulta sobre la existencia de contar con procedimientos precisos para llevar al cabo las actividades expuestas en los manuales del Patronato. Sin embargo, el índice menor que equivale al 6,10% no se encuentra de acuerdo ni en

desacuerdo con lo expuesto, por lo que se pueden evidenciar el desconocimiento o el no tomar en cuenta los procesos que poseen los puestos de trabajo dado que, mediante la nueva administración que asumió la organización, se establecieron manuales de funciones, de clasificación de puestos y un estatuto orgánico de procesos, mismos que fueron socializados a todo el personal de manera indistinta.

Pregunta 6: ¿La comunicación interna actual facilita su desempeño y contribuye a una mejor toma de decisiones en su labor?

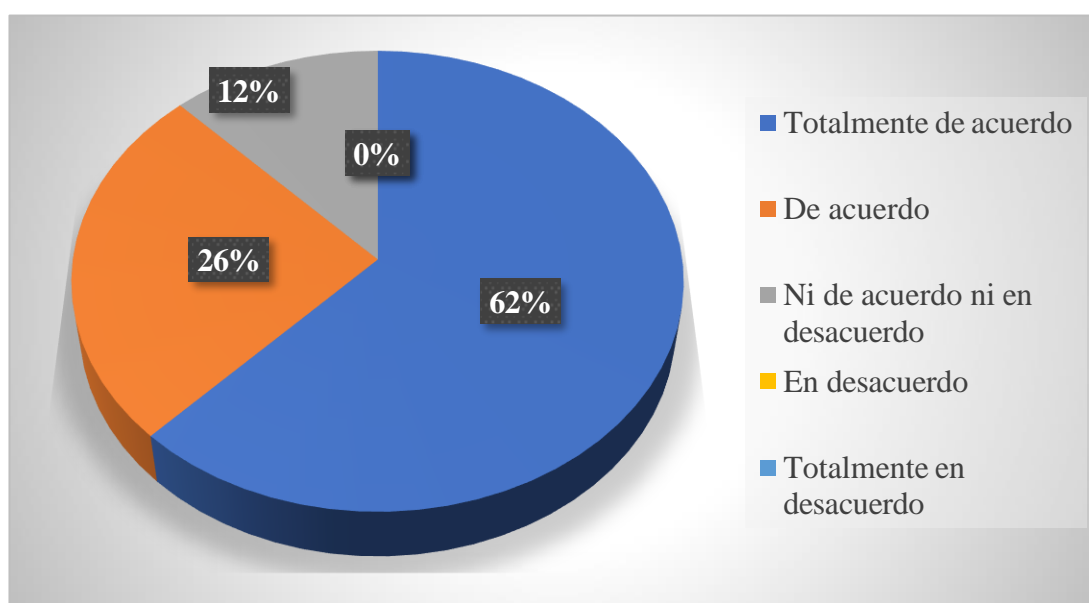
Tabla 8

Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral y toma de decisiones

Opción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	51	62,20%
De acuerdo	21	25,61%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12,20%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	82	100%

Figura 6

Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral y toma de decisiones



Análisis: Los resultados muestran que la gran mayoría de los encuestados (62,20%) indican una respuesta favorable a la influencia de la comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral dado que, mediante la gestión de la nueva administración se ha conseguido implementar de manera gradual canales de comunicación como correos electrónicos creados específicamente para cada puesto de trabajo dado que, en anteriores administraciones no se contaba con medios de comunicación establecidos, en tal virtud, el impacto que ha tenido la gestión de la nueva administración ha sido favorable sobre el personal, de igual manera, el 25,61% también está de acuerdo el desempeño que ha logrado una comunicación interna adecuada para el Patronato, sin embargo, se ha llegado a la conclusión que pueden haber aspectos de mejora que puedan incrementar el ya mencionado desempeño, mismo que puede incrementar el porcentaje en aquel personal que no están de acuerdo ni en desacuerdo (12,20%).

Pregunta 7: ¿Cómo percibe la eficiencia en la administración de los activos de la institución en relación con su área de trabajo?

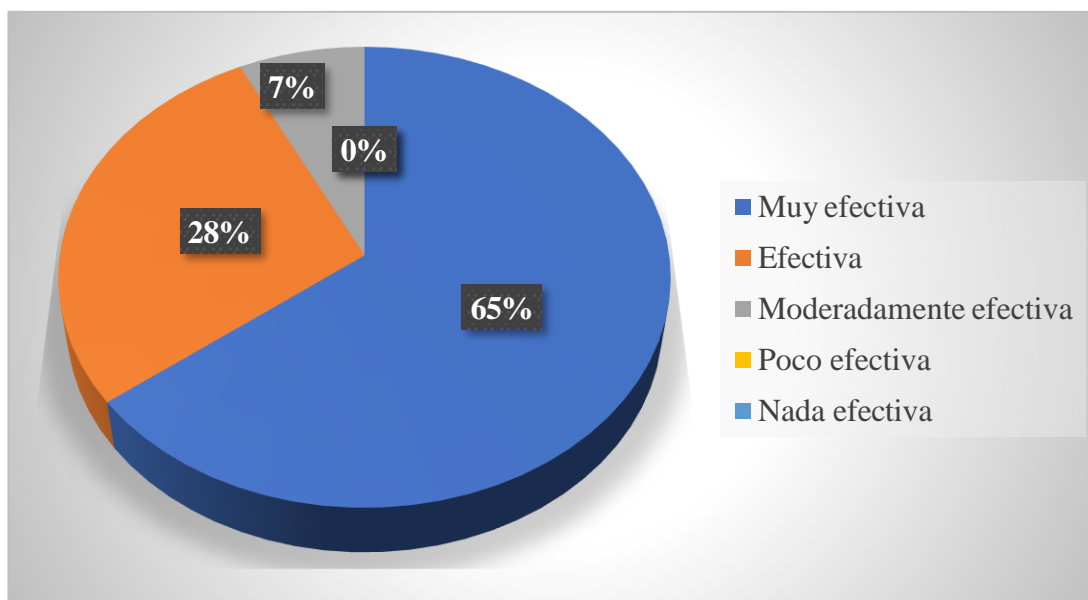
Tabla 9

Percepción de la eficiencia en la administración de los activos

Opción	Frecuencia	%
Muy efectiva	53	64,63%
Efectiva	23	28,05%
Moderadamente efectiva	6	7,32%
Poco efectiva	0	0,00%
Nada efectiva	0	0,00%
Total	82	100%

Figura 7

Percepción de la eficiencia en la administración de los activos



Análisis: En los datos obtenidos indican que más de la mitad de los encuestados (64,63%) perciben como muy efectiva a la administración de los activos bajo la presente administración y el 28,05% le encuentra efectiva de igual manera a la gestión dada por la nueva Presidenta de manera que, se puede comprobar el nivel de aceptación que tiene el talento humano hacia la nueva autoridad y su proceder. No obstante, únicamente el 7,32% encuentra de manera moderadamente efectiva la dirección de la nueva autoridad, aun así, los encuestados encuentran eficiente la cometida por la presente administración dado que, no se obtuvieron resultados negativos como lo hubiera sido obtener datos en el rango de poco efectivo o nada efectivo.

Pregunta 8: ¿Los actuales mecanismos de control aseguran una adecuada gestión y uso de los activos institucionales en su área de trabajo?

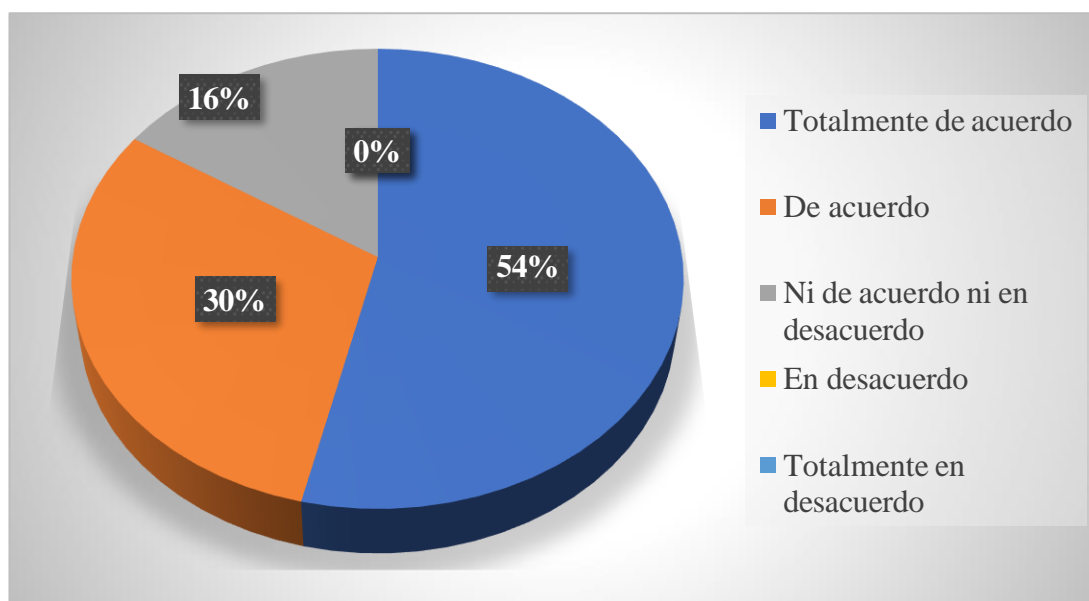
Tabla 10

Percepción sobre los actuales mecanismos de control en la gestión y uso de los activos institucionales

Opción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	44	53,66%
De acuerdo	25	30,49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	15,85%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	82	100%

Figura 8

Percepción sobre los actuales mecanismos de control en la gestión y uso de los activos institucionales



Análisis: Esta pregunta busca determinar si los mecanismos de control que hasta ahora se han planteado pueden asegurar una adecuada gestión sobre los activos de institución por cada área de trabajo, no obstante, se pudo establecer que la mayoría (53,66%) se encuentran totalmente de acuerdo y aun siendo todavía bueno el nivel, el 30,49% está de acuerdo con los cambios dados en los mecanismos de control propuestos por la presente administración, sin embargo, como aspectos de mejora, se

pretender mediante el presente trabajo aportar con una metodología de control interno para de esa manera poder incrementar dichos valores, especialmente en aquel porcentaje (15.85%) que aún se mantiene en que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la idea que los controles integrados hasta el momento no han sido apropiados ni desapropiados para asegurar una conveniente gestión y uso de los activos institucionales.

Pregunta 9: ¿Considera que la ausencia de procesos de control podría perjudicar a la gestión eficiente y el uso adecuado de los recursos?

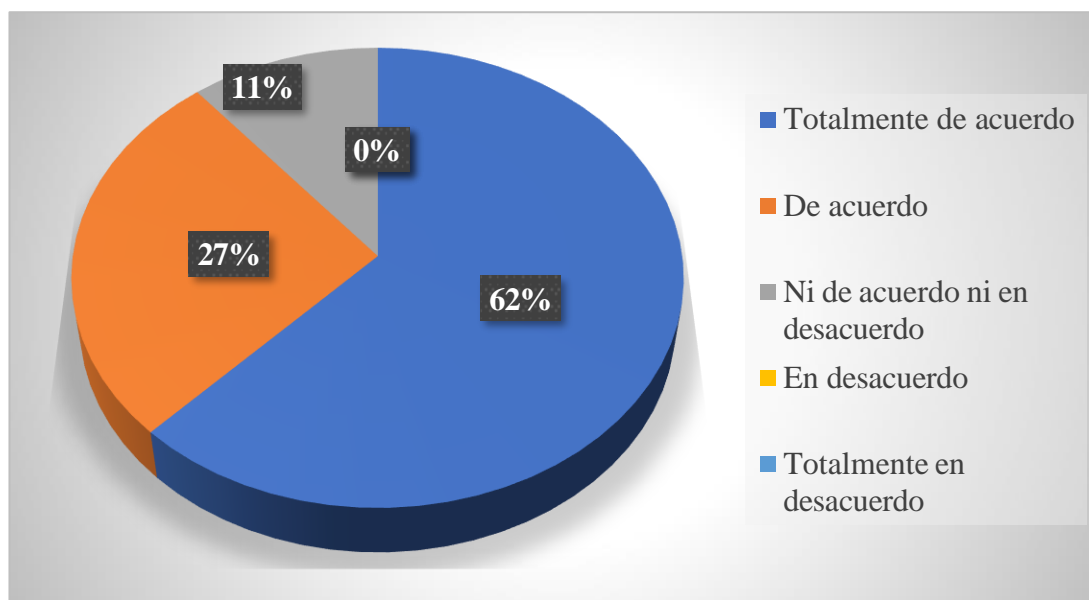
Tabla 11

Percepción de los procesos de control

Opción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	51	62.20%
De acuerdo	22	26,83%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	10,98%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	82	100%

Figura 9

Percepción de los procesos de control



Análisis: Los resultados revelan que la mayoría (62,20%) y quienes están de acuerdo (26,83%) consideran que la falta de procesos de control podría perjudicar la gestión eficiente y el uso adecuado de los recursos dado que la institución ha pasado por administraciones cuya diligencia no fue la más adecuada, no obstante, por la experiencia obtenida en el pasado, el talento humano en su gran mayoría coincide que es necesario mantener procesos de control para evitar caer en la inobservancias dispuestas por la autoridad competente e incurrir en las observaciones hechas por la Contraloría General del Estado, es así que, los procesos de control deben acoplarse a los hallazgos encontrados y continuar incrementando aspectos de mejora de tal manera que la institución mejore su gestión y desempeño.

Pregunta 10: ¿Considera que la falta de una de área de control interno ha afectado la gestión y el desempeño en la institución?

Tabla 12

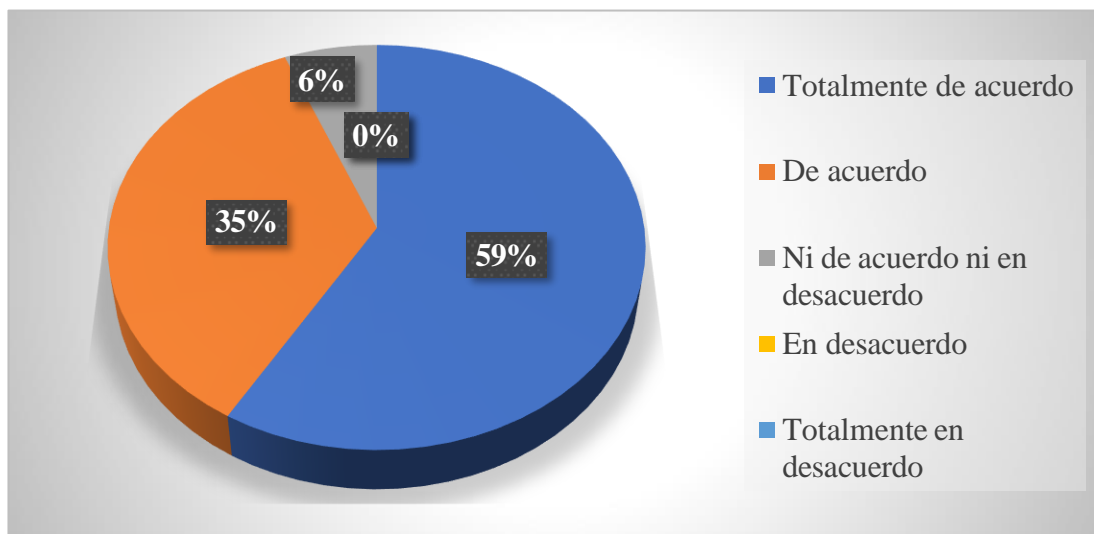
Percepción sobre la falta de una área de control interno

Opción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	48	58,54%
De acuerdo	29	35,37%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,10%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	82	100%

Figura 10

Percepción sobre la falta de una área de control interno



Análisis: El análisis revela que si bien la gran mayoría (58,54%) a comparación a otras preguntas redujo su opción de respuesta entre la primera y la segunda opción, continúa teniendo un nivel de aceptación de tal manera que coinciden que el no tener un área de control dedicada a esa actividad ha influido sobre la gestión y el desempeño, sin embargo, esta pregunta buscaba confirmar que la percepción del talento humano apunta a tener una unidad dedicada al control interno y su intención de colaborar con dicha área, no obstante, la idea de acoplar una metodología de control interno podría suplir la integración de una unidad a la institución sin afectar la estructura organizacional y funcional del Patronato, además de conllevar a emplear menos costos que la misma integración de una nueva unidad dentro de la organización.

Pregunta 11: ¿Considera que la implementación de una metodología de Control Interno ayudaría a reconocer oportunidades de mejora sobre la planificación y administración de la organización?

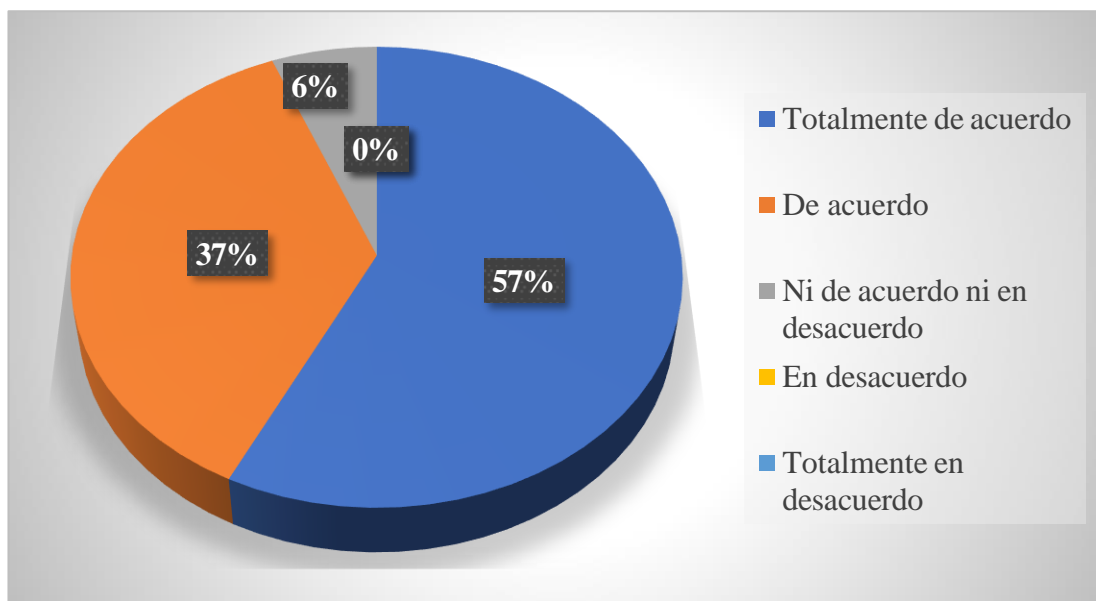
Tabla 13

Implementación de una metodología de Control Interno

Opción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	47	57,32%
De acuerdo	30	36,59%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,10%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	82	100%

Figura 11

Implementación de una metodología de Control Interno



Análisis: Esta pregunta formula el beneficio y el nivel de aceptación que tendría la implementación de una metodología de Control Interno sobre el Patronato, pues la gran mayoría (57,32%) y la segunda opción de respuesta que también demuestra una respuesta positiva (36,59%) aceptan que tendrían un impacto positivo sobre organización, los aspectos correctivos y de mejora de la institución, es así que únicamente el 6,10% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, lo que podría variar a futuro viendo los cambios positivos que puede aportar la mencionada metodología, y dado que no se registraron respuestas en desacuerdo, el talento humano estaría

dispuesto a colaborar en cada área donde la metodología lo sugiera, es así que a nivel Patronato y quienes lo integran mediante convenios se encuentran abiertos a implementar las recomendaciones elaboradas en el presente estudio. Al tener un buen nivel de aceptación por parte de los colaboradores, se sugiere socializar el presente estudio con los encargados de las unidades para posterior hacerlo llegar al resto del personal con la finalidad que puedan tener mayor noción de los aspectos de control sugeridos en la investigación.

Pregunta 12: ¿Estaría dispuesta/o a aplicar una metodología de Control Interno para mejorar la eficiencia de su trabajo y de la institución?

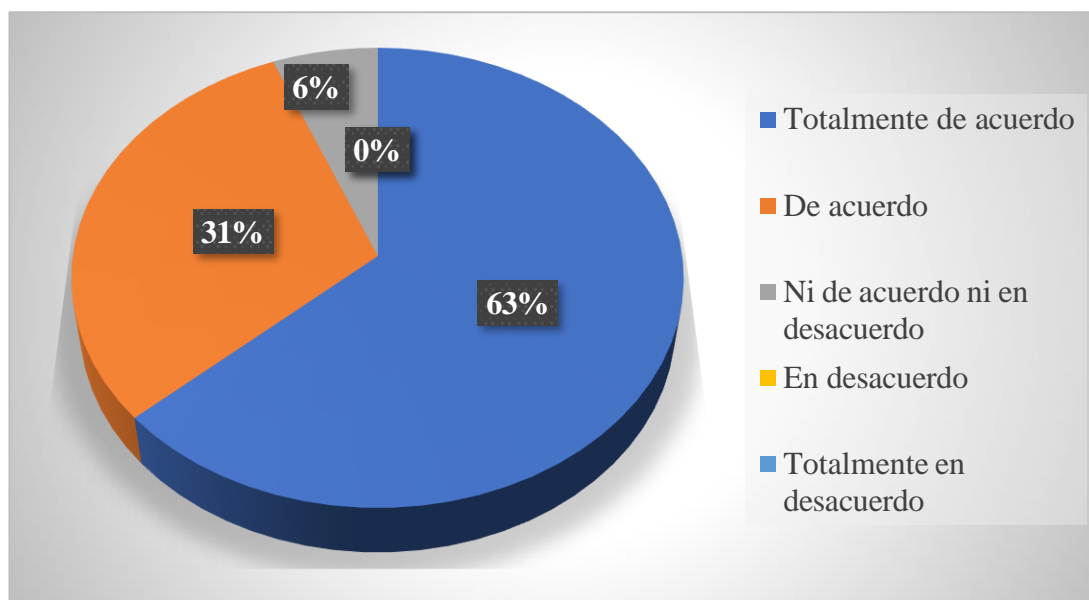
Tabla 14

Disposición para aplicar una metodología de Control Interno

Opción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	52	63,41%
De acuerdo	25	30,49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,10%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	82	100%

Figura 12

Disposición para aplicar una metodología de Control Interno



Análisis: Esta pregunta tiene un buen nivel de aceptación por parte de los colaboradores que integran el Patronato pues la opción de respuesta que abarca la gran mayoría (63,41%) está totalmente de acuerdo en aplicar la metodología que plantea el presente estudio en sus respectivas áreas de trabajo, no obstante la siguiente opción de respuesta también confirma con un 30,49% que estaría de acuerdo con la idea planteada, por otro lado, sólo el 6,10% estaría en un nivel neutral, es decir, ni a favor ni en contra de la metodología de Control Interno, es así que la presente investigación podría servir e impactar de manera positiva sobre el talento humano que labora en el Patronato y con los colaboradores que mantienen un convenio, es así que, en esta pregunta se destaca la importancia del nivel de aceptación que tiene toda la investigación en la institución que, al mantener observaciones por parte de la Contraloría General del Estado, se puede dar un nuevo punto de vista para dar un aporte positivo en la gestión del talento humano y dar fiel cumplimiento a la ley.

Análisis General

El análisis de los datos recolectados permite identificar una tendencia positiva en la percepción sobre el desempeño estratégico del talento humano, la gestión administrativa y los procesos de control institucional, es decir, de acuerdo con más del

85% de los encuestados revelan estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con la gestión administración y la comprensibilidad de las funciones del personal, lo que quiere decir que, se evidencia una comprensión de las responsabilidades asignadas al personal en el Manual de Funciones, Manual de Clasificación de Puestos y Estatuto Orgánico de Procesos, además de conformar un entorno laboral estructurado.

En la dimensión de la gestión administrativa, el 64,63% del talento humano indicó estar totalmente de acuerdo y el 30,49% de acuerdo en que la gestión institucional colabora con el cumplimiento de las funciones establecidas al personal, lo que manifiesta una sana percepción sobre la eficiencia de los procesos ejecutados internamente.

De igual manera, el 85% mostró que la distribución de responsabilidades y roles están plenamente definidos, lo que apunta a la existencia de una estructura organizativa funcional. Por otro lado, alrededor del 5% de respuestas neutrales o en desacuerdo refleja la necesidad de fortificar la socialización de procedimientos y la documentación administrativa. Respecto a los mecanismos de evaluación del desempeño, alrededor del 84% del talento humano considera que son adecuados, no obstante, el 14% mantuvo una postura neutral o negativa, lo que quiere decir que, este margen puede tener oportunidades de mejora en la formalización de las evaluaciones y continua retroalimentación sobre el personal, lo que a su vez podría tener un impacto positivo sobre el desarrollo profesional del personal y la eficiencia institucional.

En relación a la frecuencia de reuniones para la coordinación de las actividades con el personal, un 69,51% de los encuestados afirmaron que estas se realizan “siempre”, mientras que un 21,95% “frecuentemente”, lo que demuestra un hábito consolidado de seguimiento operativo y de comunicación. Sin embargo, es necesario formalizar las reuniones mantenidas mediante actas y registros para asegurar la trazabilidad de las decisiones adoptadas en las mismas para que esa manera se pueda asentar cualquier precedente sobre algún conflicto o tema que requiera ser evaluado paulatinamente.

Con referencia a los procedimientos administrativos y de control sobre la institución, el 76,83% indicó que las actividades ejecutadas de acuerdo a los procedimientos establecidos se llevaron a cabo de acuerdo a los procedimientos establecidos, mientras que un 12% declaró que tiene desconocimiento o neutralidad

ante dicha postura. Esta situación sugiere la necesidad de fortalecer la difusión de manuales, guía y la metodología para garantizar la homogeneidad en la ejecución de las actividades de la organización.

En cuanto al componente de comunicación interna, con un 80,48% de respuestas favorables se lo puede percibir como una fortaleza. No obstante, la efectividad de este proceso se puede optimizar por medio de la consolidación de canales institucionales formales que sustituyan las vías informales para que de esa manera se pueda promover una comunicación documentada y transparente entre las diferentes unidades de la institución.

En el ámbito de los procedimientos administrativos y de control, el 76,83% demostró que las actividades se llevan a cabo mediante procedimientos establecidos, mientras que un 12% indicó un desconocimiento o neutralidad. Esta situación sugiere la conveniencia de fortalecer la socialización de una metodología para garantizar la homogeneidad en la ejecución de los procedimientos.

En definitiva, el 93,91% de los servidores reconocieron que la ausencia de una unidad de control interno afectó directamente en la eficiencia administrativa y el 91,46% declaró estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” en que la implementación de una metodología de control interno favorecería significativamente a mejorar el desempeño estratégico y la planificación institucional. Finalmente, el 63,41% manifestó estar “totalmente de acuerdo” mientras que el 35,37% estar “de acuerdo” en la disposición para aplicar una metodología de control interno, reflejando una aceptación general del 98,78%, lo que avala la viabilidad para su ejecución.

En definitiva, los resultados cuantitativos evidencian que el Patronato mantiene un clima organizacional favorable y un alto nivel de compromiso del talento humano. Sin embargo, permanecen desafíos relacionados con la formalización de los procesos y la ausencia de mecanismos técnicos constantes de control. Es decir, la implementación de una metodología de control se proyectaría como una estrategia necesaria para el fortalecimiento de la gestión administrativa, la mejora del desempeño estratégico del talento humano y la consolidación de una estructura organizacional fundamentada en la eficiencia, transparencia y mejora continua.

Análisis de las entrevistas

A continuación, se muestran los resultados de las entrevistas realizadas al talento humano seleccionado del Patronato Municipal de Salcedo del Cantón Salcedo.

Tabla 15

Matriz de Hallazgos de la entrevista aplicada a la Presidenta

Tema	Hallazgo	Conclusión
Valoración sobre la eficiencia administrativa	El personal de la institución se acopló a los recursos limitados que poseen, no obstante el personal se mantiene comprometido con los valores institucionales en función con la atención a la población vulnerable.	El Patronato gestiona de manera eficiente los recursos y demuestra su compromiso de reforzar los controles para sostener la eficiencia.
Comunicación Interna	La comunicación interna tuvo una mejora considerable tras la reestructuración y adecuación de puestos de trabajo.	La comunicación se vio fortalecida por los cambios estructurales, lo que favorece a la propuesta de la metodología y su coordinación.
Factores Humanos	El talento humano muestra un excelente nivel de compromiso en cuanto a trabajo en equipo e involucramiento y colaboración del personal.	Se evidencia colaboración y compromiso lo que hará más factible la implementación de la metodología de control sin problemas de resistencia,

Tema	Hallazgo	Conclusión
Evaluación del desempeño	El área de Talento Humano realiza las respectivas evaluaciones de metas y objetivos, no obstante, el personal antiguo muestra cierta resistencia.	Por las evaluaciones que mantiene el respectivo personal, se facilitará integrar herramientas formales de control interno en sus actividades.
Metodología de Control Interno	La metodología propuesta permitirá al personal tener mayor control sobre los procesos para corregir errores y evitar observaciones y problemas con la Contraloría General del Estado.	La metodología propuesta mantiene cierto nivel de aceptación como una herramienta preventiva y de fortalecimiento institucional.
Colaboración con la Metodología de Control Interno	El personal con más años de servicio en la institución podría mostrar cierta resistencia a la Metodología de Control Interno	Si la Metodología de Control Interno es implementada bajo una disposición institucional, su cumplimiento y capacidad de reacción se darían favorablemente.
Beneficios para el personal	Entre los beneficios para la institución, está el identificar las mejoras y aspectos de control.	La metodología contribuirá en la transparencia, seguridad y mejora continua del talento humano sobre el desempeño
Guía para planificación y evaluación	Entre los beneficios de la evaluaciones está el valorar los resultados y la retroalimentación que los mismos puedan dar.	La institución al tener ya un modelo de evaluaciones, se puede adoptar de mejor manera la metodología respecto al seguimiento.

Tabla 16

Matriz de Hallazgos de la entrevista aplicada al Analista Técnico Administrativo - Analista de Talento Humano

Tema	Hallazgo	Conclusión
Valoración sobre la eficiencia administrativa	El personal de la institución fue reestructurado mediante manuales institucionales.	Existen bases normativas y organizacionales que pueden respaldar la implementación de una metodología de control interno.
Comunicación Interna	El patronato carece de un sistema institucional lo que ha sido complementado con el uso de correos personales.	Existe una buena comunicación entre unidades, no obstante se requiere una comunicación formal.
Factores Humanos	Existe un buen clima laboral en cuanto a cooperación y resolución de conflictos.	El ambiente laboral tienen un buen nivel de aceptación para la implementación de una metodología de control y nuevos sistemas.
Evaluación del desempeño	Existen sistemas de evaluación propias de la institución sobre el personal.	Al mantener evaluaciones propias y paulatinas sobre el personal, la implementación de una metodología de control interno puede aportar en la gestión de evaluaciones.
Metodología de Control Interno	Por tener una estructura reducida, la implementación de una metodología de	La metodología podría mejorar el desempeño estratégico y el cumplimiento

Tema	Hallazgo	Conclusión
	control interno contribuiría a los procesos, tiempos y cumplimiento normativo.	legal en una institución con recursos limitados.
Colaboración con la Metodología de Control Interno	El personal se encuentra dispuesto a acoplar la metodología propuesta con tal de fortalecer el control interno de la institución.	En el Patronato existe una alta disposición para implementar la metodología dado la cultura de cumplimiento que existe.
Beneficios para el personal	Con los cambios institucionales, el personal podría tener mayor capacidad de respuesta en cuanto a cumplimiento normativo.	Con la implementación de la metodología se espera cooperar con el fortalecimiento institucional y en la reducción de los riesgos administrativos.
Guía para planificación y evaluación	Los encargados de las unidades pueden implementar las medidas de control sugeridas en la metodología para aumentar la eficiencia operativa.	El personal trabaja bajo una planificación técnica lo que podría mejorar con la implementación de una metodología de control interno.

Tabla 17*Matriz de Hallazgos de la entrevista aplicada a la Administradora*

Tema	Hallazgo	Conclusión
Valoración sobre la eficiencia administrativa	El personal por la reestructuración ha mejorado sus procesos, la eficiencia del personal y capacitación.	La reestructuración que sufrió el personal permitió encontrar oportunidades de mejora continua para darle una nueva imagen a la institución.
Comunicación Interna	La comunicación fue mejorada bajo la especificación de las funciones, no obstante, al no poseer canales oficiales, puede verse algo tergiversada.	La comunicación puede tener aspectos de mejora que pueden mejorar y favorecer a la coordinación institucional.
Factores Humanos	El personal mantiene un nivel óptimo de compromiso y el perfil adecuado conforme con la reciente reestructuración.	La selección adecuada permitió fortalecer el desempeño institucional así como un adecuado ambiente laboral.
Evaluación del desempeño	El desempeño se encuentra evaluado por indicadores e informes mensuales que permiten medir el aumento o disminución en cuanto a resultados del personal.	Debido a la cultura de evaluación que posee la institución favorece a la implementación de una metodología de control interno dado que parte de su desarrollo está el evaluar el desempeño del personal.

Tema	Hallazgo	Conclusión
Metodología de Control Interno	El personal se encuentra a favor de implementar una metodología formal de control interno para evitar observaciones del ente de control y recibir un aporte técnico.	La metodología serviría como apoyo estratégico y preventivo ante la Contraloría General del Estado.
Colaboración con la Metodología de Control Interno	Existe una alta disposición para transparentar todos los procesos efectuados por el personal e implementar los controles sugeridos por la metodología.	El personal se encuentra alineado con una gestión institucional basada en indicadores estadísticos.
Beneficios para el personal	Una metodología construida desde un punto de vista externo podría llegar a innovar los procesos de control interno y a corregir procesos que actualmente no han sido tomados en cuenta.	La metodología de control interno podrá servir como una herramienta de mejora continua para los procesos actuales del Patronato.
Guía para planificación y evaluación	El personal posee una comunicación no formal, no obstante, no ha sido impedimento para mantener un adecuado nivel de compromiso institucional ni comunicativo entre las actividades asignadas de las unidades.	El nivel adecuado de motivación y el trabajo articulado garantizan el compromiso y el cumplimiento de metas institucionales.

Tema	Hallazgo	Conclusión
Valoración sobre la eficiencia administrativa	El personal de la institución se encuentra de acuerdo en las evaluaciones para valorar la eficiencia administrativa que han mantenido de manera mensual.	La gestión efectuada por el personal es evaluada periódicamente.
Comunicación Interna	La comunicación interna es adecuada debido a las reuniones mantenidas por las unidades dado que, al no mantener un sistema de comunicación formal, el contacto directo ha resultado favorable para la toma de decisiones.	El seguimiento institucional es efectuado por los encargados de las unidades por las reuniones mantenidas periódicamente, no obstante, se requiere mejorar el nivel de comunicación.
Factores Humanos	El talento humano se ha visto favorecido por la reestructuración y el equipamiento de los recursos necesarios, lo que afectado positivamente a la eficacia y la mejora continua.	Por el buen clima laboral, el desempeño se ha visto favorecido a nivel profesional entre el personal que conforman las diferentes unidades.
Evaluación del desempeño	Las diferentes evaluaciones llevadas a cabo por la unidad respectiva lleva un control estadístico para analizar las respectivas	Una adecuada evaluación permitirá al personal darle un seguimiento real al desempeño del talento humano.

Tema	Hallazgo	Conclusión
Metodología de Control Interno	<p>correcciones y un proceso adecuado de toma de decisiones.</p> <p>La implementación de una metodología permitiría darle un mayor aprovechamiento a los recursos limitados que posee la institución.</p>	<p>El implementar una metodología formal de control interno permitirá mejorar la eficiencia y reducir el nivel de falencias institucionales.</p>
Colaboración con la Metodología de Control Interno	<p>El personal de las respectivas unidades mantiene un buen nivel de disposición para cumplir las directrices institucionales que se les impongan.</p>	<p>Una buena predisposición del personal, facilitaría la implementación de la metodología de control interno.</p>
Beneficios para el personal	<p>La primera impresión del personal sobre la metodología de control interno es que, mejore la eficiencia y productividad dado que mejorarían los controles que actualmente poseen.</p>	<p>El mejorar los controles que poseen las unidades, permitiría darle una mejora adicional sobre la restructuración que anteriormente ya afectó positivamente a la institución.</p>
Guía para planificación y evaluación	<p>La planificación en cuanto al enfoque social, podrá mejorar dado que al tener recursos limitados, es importante evitar desperdiciar cualquier aporte y por el contrario, contribuir en los porcentajes de atención.</p>	<p>La planificación se encuentra alineada a los objetivos sociales, por lo que se podrá dar un adecuado seguimiento para medir el impacto de los controles propuestos sobre los porcentajes de atención del Patronato.</p>

Discusión

La discusión de los resultados se fundamenta en las bases teóricas, conceptuales y legales analizadas por parte del investigador en el marco conceptual, dando cumplimiento al apartado planteado en los objetivos específicos en el cual se orienta a sustentar teóricamente el estudio en relación con el control interno y la gestión administrativa del talento humano para que a partir de esa investigación se proceda a realizar la propuesta de una metodología de control interno que impacte en la gestión administrativa del talento humano del Patronato Municipal de Salcedo.

De acuerdo con Ortiz (2021), y su aplicación de modelo COSO-ERM al área de Talento Humano a funcionarios del cantón Ventanas, provincia de Los Ríos, mediante un instrumento de encuesta a 165 funcionarios determinó que, aunque el ambiente de control y la comunicación institucional revelen niveles muy buenos, las dimensiones de seguimiento y evaluación del riesgo requieren de un proceso de fortalecimiento para optimizar el grado de confianza a nivel interno. No obstante, éste hallazgo es consistente con los resultados encontrados en la presente investigación en donde predominan las respuestas favorables en cuanto a la gestión administrativa y funciones otorgadas al talento humano de la institución.

Tal como señalan Llanco & Romero (2024), en su estudio correlacional llevado a cabo en Madre de Dios, Perú, en donde hallaron una fuerte correlación entre mecanismos de control interno y la gestión del talento humano, con un nivel de confiabilidad superior al 0,80 en el Alfa de Cronbach, teniendo en cuenta las dimensiones de evaluación de riesgos e información y comunicación como las más influyentes. En resumen, estos resultados obtenidos, apoyan la relevancia de formalizar canales de comunicación institucionales además de fortificar la continua evaluación cuantitativa de los riesgos presentes en una organización, tales como los que se sugieren en la presente investigación, deben ser tomados en cuenta como oportunidades de mejora en el Patronato.

Desde la perspectiva de Vargas (2021), identificó la necesidad de establecer procedimientos claros con roles de responsabilidad definidos, capacitación continua y seguimiento operativo como elementos clave para que la metodología de control

interno pueda surgir con efectos reales y positivos sobre la organización en cuanto a la eficiencia laboral se refiere dado que, identificaron que en la unidad de talento humano existía deficiencias en coordinación de actividades de control, lo que generaba percepciones de baja eficacia en el desempeño. Es así que, en su investigación propusieron mejorar los mecanismos hallados para estandarizarlos y que cumplan con la normativa vigente. No obstante, también como parte de su propuesta fue el incorporar capacitaciones para que el talento humano pueda conocer los procedimientos y los mecanismos propuestos en su estudio.

Por otro lado, según Bravo et al. (2020) encontraron dentro de su investigación en los Gobiernos Autónomos Descentralizados que analizaron que, los procedimientos de selección y reclutamiento como parte del ambiente de control, requieren de normativas internas claras y evaluaciones de riesgo institucional para evitar deficiencias administrativas dado que, no siempre cumplen con la normativa vigente por lo que recaen en una administración de riesgos débil, por lo que, coincidieron en crear modelos conceptuales que sirvan de guía a la gestión del talento humano con base en buenas prácticas del control interno, adicionalmente, sugirieron impulsar el aprendizaje organizacional, formación continua y ajustes a la normativa interna de tal manera que asegure el cumplimiento de los procedimientos

Capítulo V. Propuesta

Planteamiento del procedimiento

Propuesta

Propuesta de metodología para la Implementación de procedimientos de Control Interno y su impacto en la Gestión Administrativa del Talento Humano del Patronato Municipal de Salcedo

Objetivo de la Propuesta

Implementar una metodología integral de Control Interno que fortifique la Gestión Administrativa del Talento Humano del Patronato Municipal de Salcedo, promoviendo una cultura organizacional basada en las leyes, normativas, ética y eficiencia.

Propuesta de Metodología

Las Normas de Control Interno planteadas por la Contraloría General del Estado tienden a encontrar el sistema de control interno más óptimo para el correcto empleo en la administración de los recursos y el talento humano en la consecución de los objetivos institucionales, es así que, mediante sus tres ejes que son: (a) la cultura organizacional, (b) gestión de riesgos y (c) la supervisión. Todos considerados como los pilares fundamentales, pretenden fortalecer el control interno de una institución pública.

La cultura organizacional se basa en los valores institucionales y los principios éticos que en conjunto buscan avivar la integridad, transparencia y la responsabilidad en cuanto a la administración de recursos públicos. Por otra parte, la gestión de riesgos se enfoca en la identificación, evaluación mitigación de peligros o amenazas que puedan perjudicar al cumplimiento de metas u objetivos institucionales durante una gestión. En cuanto a la supervisión, corresponde al seguimiento y monitoreo constante sobre los procesos y actividades con el propósito de afirmar los mecanismos de control de una organización y que los mismos funcionen en base a la normativa vigente de manera efectiva.

Respecto a la aplicación de una metodología de control interno, tendría un impacto sobre los ejes mencionados dado que, fortalecería la cultura organizacional al reforzar prácticas de transparencia y rendición de cuenta sobre la gestión dada en la organización, además de optimizar las gestión efectiva de riesgos mediante la aplicación de instrumentos sistemáticos para la detección preventiva de fallos durante la gestión y potenciaría la supervisión por la evaluación, seguimiento y retroalimentación constante, de esa manera es que, una propuesta de metodología contribuye a una mejora en la eficiencia, eficacia y economía en la gestión pública.

En cuanto a lo planteado por el Estatuto Orgánico de Procesos del Patronato Municipal de Salcedo sobre la cultura organizacional menciona que para el fortalecimiento del desempeño estratégico del Talento Humano se debe adherir estrategias de participación que fomenten la cohesión institucional en conjunto con los valores éticos, misionales y de servicio con el público que atiende el Patronato.

Tabla 18

Eje de Cultura Organizacional

Eje de Cultura Organizacional								
Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto	
Ambiente de Control	Integridad y Valores Éticos	(a) Capacitación y desarrollo del personal y (b) Evaluación del desempeño	Fomentar la ética pública	Crear un Código de Ética obligatorio	Talleres prácticos sobre la temática planteada y firma digital de compromiso	(a) Desarrollo de las capacitaciones cada 6 meses y (b) recolectar los compromisos firmados a cargo de la Unidad de Talento Humano	(a) Directorio, (b) Presidencia y (c) Unidad de Talento Humano	Cultura ética y prevención de irregularidades
	Administración Estratégica	(a) Planificación del talento humano	Alinear el POA con el control interno	Plantear metas de	Definir indicadores en el POA	(a) Definir el porcentaje de cumplimiento	(a) Unidad de Planificación y	Obtener niveles de desempeño más altos

Eje de Cultura Organizacional

Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
			control en planificación		del POA y (b) nivel de cumplimiento de metas alcanzadas	(b) Secretaría General	
Políticas y prácticas de talento humano	(a) Clasificación de Puestos del Servicio Público y (b) Evaluación del Desempeño	Definir los niveles de control	Actualizar el Manual de clasificación de puestos periódicamen te	Realizar evaluaciones periódicas de desempeño	(a) Socialización del Plan de Evaluación, (b) Aplicación de los instrumentos y (c) Dar a conocer los resultados con planes de mejora	(a) Unidad de Talento Humano	Aumento en el rendimiento individual y organizacional

Eje de Cultura Organizacional

Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
Estructura Orgánica	(a) Clasificación de Puestos del Servicio Público	Reclasificar el talento humano en base a sus capacidades	Reconocimiento al cumplimiento	Revisión de evaluaciones de desempeño obtenidos del talento humano	Analizar las necesidades del puesto, revisión de aspirante para ocupar y designación del personal al cargo	(a) Unidad de Talento Humano	Mejora en la gestión del talento humano
Delegación de autoridad	(a) Planificación del talento humano	Establecer los perfiles adecuados para el encargado de la Unidad correspondiente	Evidenciar que el funcionario no tenga ningún impedimento de ejercer	Documentar un historial laboral del funcionario seleccionado al cargo público	(a) Revisión de currículo, (b) Aplicación de instrumentos de evaluación y entrevista y (c) Formalizar la	(a) Presidencia y (b) Talento Humano	Mejora en la estructura organizacional de autoridades

Eje de Cultura Organizacional

Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
			cargos públicos		delegación de manera escrita mediante actas		
Competencia profesional	(a) Capacitación y desarrollo del personal	Profesionalizar servidores públicos	Capacitación obligatoria de manera semestral de los servidores públicos	Planificar un cronograma de capacitación para el personal de la institución	(a) Comunicar sobre el proceso de capacitación, (b) Organización sobre el evento, (c) Inscripción y desarrollo y (d) Entrega de certificados de aprobación	(a) Unidad de Talento Humano (organizador) y (b) todas las unidades	Mejora en capacidades y destrezas técnicas de los servidores públicos y servicio en atención al cliente

Eje de Cultura Organizacional

Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
Coordinación de acciones organizacionales	(a) Planificación del Talento Humano	Impulsar planes de trabajo entre áreas de manera documental	Fijar reuniones de manera mensual entre los encargados de las unidades para la coordinación	Establecer los puntos a resolver en cuanto a coordinación entre las áreas involucradas	(a) Realizar una convocatoria previo al encuentro entre los encargados de las áreas, puntos a tratarse en conjunto con los intervinientes, (b) Desarrollo de la reunión y (d) Establecer las resoluciones	(a) Unidad de Administración (organizador) y (b) Todas la unidades	Mejor organización y trazabilidad entre las unidades en cuanto a compromisos y manejo de los recursos de la institución

Eje de Cultura Organizacional

Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
					acordadas entre las unidades		
Adhesión a políticas institucionales	(a) Evaluación del Desempeño	Establecer los controles permanentes para el cumplimiento normativo	Verificar al manejo adecuado de recursos y la consecución de planes trazados	Establecer mecanismos de control	(a) Elaborar instrumentos de valuación con sus respectivos indicadores, (b) Aplicación de evaluación a los involucrados y (c) Socialización de resultados con los compromisos a	(a) Presidencia en coordinación con el/la Administrador/a	Reducción de incumplimiento y el aseguramiento de la adhesión a las políticas y directrices institucionales

Eje de Cultura Organizacional

Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
					la máxima autoridad		

Tabla 19

Eje de Gestión de Riesgos

Eje de Gestión de Riesgos

	Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
Evaluación de Riesgos	Identificación y análisis de riesgos	Planificación del talento humano	Implantar una gestión integral de riesgos para asegurar	Todas las unidades deben identificar riesgos operativos,	Aplicar cuestionarios de riesgos por unidad y	(a) Revisión de procesos críticos, (b) registrar los riesgos y (c)	(a) Unidad de Planificación, (b) Unidad Financiera, (c) Unidad	Fortalece la planificación institucional integrando la eficacia

Eje de Gestión de Riesgos

Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
		servicios sociables	financieros y legales en sus procesos	consolidarlos en una matriz	validarlos en un comité semestral	Administrativa, (d) Trabajo Social y (e) Área de Salud	administrativa, evidencia verificable y control interno transversal
Valoración de los riesgos	Clasificación Selección	Priorizar de manera objetiva los riesgos	Catalogar los riesgos en niveles de alto, medio y bajo	Usar una escala de impacto- probabilidad con reuniones de consenso entre los encargados de la unidades	(a) Realizar la convocatoria a todas la unidades, (b) definir la lista de riesgos por unidad con su respectiva calificación y (c) socializar la lista	(a) Unidad de Planificación y (b) Unidad de Talento Humano	Optimiza la asignación de recursos con criterios de eficiencia sustentados en clasificación objetiva y responsabilidad compartida

Eje de Gestión de Riesgos

Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
					al Directorio para su conocimiento		
Respuesta al riesgo	(a) Capacitación y desarrollo del personal (b) Evaluación del Desempeño	Garantizar respuestas inmediatas, coordinadas y documentales frente a posibles riesgos	Todo riesgo materializado debe ser atendido en un período máximo de 72 horas	Elaborar protocolos escritos de contingencia, simulacros y determinar responsables de manera anual para evaluar las respuestas	(a) Identificar los eventos de riesgos, (b) registrar de manera documental los riesgos y (c) dar el respectivo seguimiento hasta su cierre	(a) Unidad Financiera, (b) Unidad de compras y (c) Unidad Jurídica	Garantiza la seguridad razonable con protocolos de reacción oportuna, enmarcados en transparencia y legalidad mediante medidas preventivas

Eje de Gestión de Riesgos

Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
Plan de mitigación de riesgos	Capacitación y desarrollo del personal Evaluación del Desempeño	Establecer medidas preventivas que reduzcan la probabilidad posibles eventos de riesgos	Todo proceso crítico debe contar con controles cruzados y su revisión debe ser de manera independiente	Implementación de controles tales como: (a) conciliaciones mensuales y revisiones de manera independiente	(a) Elaborar un plan de mitigación institucional, (b) asignar responsables por cada riesgo de nivel alto e (c) informar semestralmente el cumplimiento al Directorio	(a) Todas las unidades	Consolida controles preventivos, alineados a capacitación y desempeño con mejoras continuas y evidencia confiable de cumplimiento

Tabla 20

Eje de Supervisión

Eje de Supervisión												
Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto					
Actividades de Control	Administración de talento humano	Clasificación Evaluación	Garantizar que la evaluación del desempeño refleje el cumplimiento de controles internos	Todo servidor público debe ser evaluado con indicadores de control interno	Aplicar fichas de evaluación con criterios de cumplimiento normativo	(a) Definir indicadores de control por área, (b) incorporar dichos controles bajo fichas de evaluación, (c) aplicar evaluaciones semestrales y (d) retroalimentar resultados en entrevistas	(a) Todas las unidades	Refuerza la meritocracia, ligando el desempeño a la eficacia organizacional y la responsabilidad compartida				

Eje de Supervisión

Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
Controles sobre sistemas de información	Capacitación	Fomentar la transparencia en la gestión mediante comunicación clara y accesible	Registro obligatorio en el sistema SIG-AME de toda transacción y conciliación	Capacitación en el uso del sistema y obligatoriedad del registro digital	(a) Capacitación en el sistema SIG-AME, (b) registro de la operaciones en el sistema, (c) validar registros mensualmente y (d) generar el informe digital para ser presentado al Directorio	(a) Unidad Financiera, (b) Unidad de Compras y Bodega	Asegura la trazabilidad digital, incrementa la eficiencia y la respalda con evidencia confiable
	Canales de comunicación abiertos	Planificación y Capacitación	Fomentar la transparencia en la gestión mediante la	Emisión obligatoria de informes electrónicos	Uso de intranet y boletines electrónicos	(a) Elaborar informes trimestrales, (b) socializar los	(a) Presidencia, (b) Comunicación y

Información y comunicación

Eje de Supervisión

Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
		comunicación clara y accesible	trimestrales mediante actas		informes en las reuniones con el Directorio y comunicar las resoluciones a todo el personal	(c) Secretaría General	organizacional, facilita la auditoría social y refuerza la rendición de cuentas
Seguimiento continuo o en operación	Evaluación del desempeño	Monitorear en tiempo real la ejecución de procesos estratégicos	en Todos los procesos deben tener indicadores de control reportados mensualmente	Uso de matrices de control para detectar posibles aumentos en los indicadores	(a) Cargar indicadores mensualmente en matrices de programas como Excel o Power BI, (b) validar avances en reuniones de planificación y (c)	(a) Unidad de Planificación y (b) Presidencia	Permite la detección temprana de desviaciones u acciones que puedan afectar el control dinámico de la organización

Seguimiento

Eje de Supervisión

Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
Evaluaciones periódicas	Capacitación Evaluación	Garantizar la mejora continua a través de verificaciones regulares	la Realización obligatoria de verificaciones internas por unidades de manera anual	Uso de listas de verificación institucionales con el plan de acción	emitir reportes trimestrales al Directorio (a) Programar verificaciones anuales, (b) aplicar la lista de verificación en cada unidad, (c) consolidar resultados en un informe que será presentado al Directorio y (d) socializar hallazgos	(a) Directorio	Impulsa la retroalimentación administrativa y asegura la mejora continua

Eje de Supervisión

Elemento	Subsistema LOSEP	Políticas	Normas	Métodos	Procedimiento	Áreas Involucradas	Impacto
-----------------	-----------------------------	------------------	---------------	----------------	----------------------	-------------------------------	----------------

en conjunto con el
plan de acción a
cada unidad

Conclusiones

El presente trabajo investigativo permitió analizar la situación actual del Patronato Municipal de Salcedo en relación con la gestión administrativa del Talento humano y la necesidad de la implementación de una Metodología de Control Interno.

Los resultados obtenidos indican que, si bien el Patronato cuenta con procesos operativos ya establecidos con los recientes Manuales de Funciones y Clasificación de Puestos, persisten ciertas limitaciones en materia de planificación estratégica, estandarización de procesos, comunicación interna y evaluación objetiva del personal.

A nivel cuantitativo se comprobó que, el 63% del personal percibe que no existen mecanismos objetivos que permitan evaluar el desempeño estratégico, mientras que, el 57% considera necesario la implementación de herramientas de control que permitan mejorar la gestión de los recursos institucionales. Por otro lado, el 70% de los encuestados manifestaron su disposición en la aplicación de una metodología de control interno para fortificar la ejecución sus funciones y responsabilidades asignadas, lo que evidencia la apertura a la disposición para adoptar buenas prácticas administrativas.

En cuanto a lo cualitativo, las entrevistas confirmaron que la institución en su proceso de restructuración ha procurado mantener lineamientos organizacionales, sin embargo, carece de un modelo formal que especifique políticas, normas, procedimientos y mecanismos de supervisión permanente. Las principales autoridades reconocen la necesidad de fortalecer la cultura organizacional basada en transparencia, compromiso e integridad con los objetivos institucionales.

En conclusión, se demuestra que la implementación de una metodología de control interno constituye un instrumento fundamental para contribuir en la mejora de la gestión estratégica del talento humano de la institución, promover una cultura organizacional basada en el desempeño y garantizar el cumplimiento normativo del ente de control respectivo.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la presente investigación, se recomienda implementar de manera formal y progresiva la metodología de control interno propuesta, misma que se fundamenta en los cinco componentes definidos por la Contraloría General del Estado y se articula con los subsistemas de la gestión del talento humano establecidos en la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP. Esta implementación permitirá fortificar la estructura operativa y administrativa del Patronato Municipal de Salcedo, consolidando un modelo organizacional orientado a la eficiencia, transparencia y la mejora continua de la institución.

Asimismo, es necesario trazar y adoptar políticas, normas, procedimientos y mecanismos que regulen el desempeño del Talento Humano, garantizando la estandarización de procesos y sostenibilidad administrativa, incluso frente a cambios de la máxima autoridad o estructuras políticas, dado que, al ser una institución pública, es propensa a estar constantemente cambiando de autoridades. En este sentido, se sugiere institucionalizar mecanismos de evaluación del desempeño basado en indicadores de gestión, competencias laborales y cumplimiento de metas, permitiendo la retroalimentación pertinente y la toma de decisiones que aporten al desarrollo del personal y al cumplimiento de la misión institucional.

Del mismo modo, se recomienda fortalecer los programas de capacitación dirigidos al talento humano, priorizando las temáticas que estén relacionadas a la normativa pública, ética administrativa, control interno, cultura organizacional y atención a grupos de personal vulnerables. Este proceso debe ser de manera permanente, reforzando las competencias técnicas y conductuales del talento humano, además de fortalecer la cultura organizacional en el sentido de que esté orientada al continuo aprendizaje y el servicio social.

Finalmente, se recomienda establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la metodología propuesta, de tal manera que permita medir su efectividad, detectar áreas de mejora y efectuar los ajustes necesarios conforme se vayan dando las necesidades institucionales. Este proceso debe ser respaldado de manera documental y reportes periódicos para garantizar la trazabilidad de las acciones, el cumplimiento normativo y la sostenibilidad de la presente metodología en el Patronato.

Referencias

- Almeida, V. (2019). *Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la empresa Orellana* [masterThesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6568>
- Arroyo-Rosales, E. A., Palacios-Gómez, L. E. A., Gastañaduí-Ibáñez, L. A., Arroyo-Rosales, E. A., Palacios-Gómez, L. E. A., & Gastañaduí-Ibáñez, L. A. (2025). Impacto del sistema de control interno en el desempeño financiero de empresas industriales. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7, 134-146. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.258>
- Baeza, J. (2023, abril 18). Factores para la inestabilidad política en Ecuador. *El Telégrafo*. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/articulist/15/factores-para-la-inestabilidad-politica-en-ecuador>
- Barnard, C. (1968). *The Functions of the Executive: Thirtieth Anniversary Edition*. Harvard University Press.
- Becker, G., Murphy, K., & Tamura, R. (1990). Human Capital, Fertility, and Economic Growth. *National Bureau of Economic Research*, 3414, 1-18.
- Bravo, E. E., Zambrano, M., & Bravo, M. (2020). Control interno en la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Manabí-. *Dominio de las Ciencias*, 6(4), 1312-1338. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i4.1546>
- Caiza, E. (2022). *La auditoría de gestión en las empresas MIPYMES del cantón Ambato* [masterThesis, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/15039>

- Cardona, M., Montes, I., Vásquez, J., Villegas, M., & Brito, T. (2007). *Capital humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Dirección de Investigación y Docencia Universidad EAFIT.
- Caviedes, L. (2024). *Propuesta de mejora relacionada con el nivel de satisfacción de los usuarios y familia en el servicio de emergencia del IESS Quito Sur* [masterThesis, Universidad de las Américas]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/16326>
- Falcón, V., Pertile, V., & Ponce, B. (2019). La encuesta como instrumento de recolección de datos sociales: Resultados diagnóstico para la intervención en el Barrio Paloma de la Paz (La Olla) - ciudad de Corrientes (2017-2018). *XXI Jornadas de Geografía de la UNLP, 9-11 de octubre de 2019*, 24. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.13544/ev.13544.pdf
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3 (Julio-Septiembre)), 62-79.
- Gherman, T., Iturbe, J., & Osorio, D. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: Un caso de estudio* [PhD Thesis, Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM. Mención: Administración ...]. <https://core.ac.uk/download/pdf/196542647.pdf>
- Grageola Santos, L. G., Martínez Prats, G., Guzmán Fernández, C., Morales Cárdenas, T. F., Grageola Santos, L. G., Martínez Prats, G., Guzmán Fernández, C., & Morales Cárdenas, T. F. (2020). Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3073>

- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Guzmán, L., Alarcón, S., & García, G. (2021). Teoría de factores de Herzberg: Experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. *Mundo recursivo*, 4(2), 25-48.
- Hamui, A. (2013). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *Investigación en educación médica*, 2(8), 211-216.
- Huerta, P., Gaete, H., & Pedraja, L. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. *Información tecnológica*, 31(2), 253-266. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200253>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2024, enero 2). #IESSteInforma📢 | El @IESSec está en proceso de mejora institucional a través de la optimización del talento humano [Tweet]. Twitter.
<https://x.com/IESSec/status/1742179878298861745>
- Jara, D. (2022). *Gestión integral de la comunicación para fortalecer los valores intangibles del GAD de la Provincia de Chimborazo frente a sus grupos de interés* [masterThesis, Quito: Universidad de las Américas, 2022].
<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14191>
- Larco, M. (2024). *Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2019-375* (Acuerdo Ministerial No. MDT-2019-375; p. 12). Ministerio del Trabajo.

https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/3.1.1-Acuerdo-Ministerial-MDT-2019-375_11zon-1.pdf

León, M. (2024). *Propuesta metodológica para la Gestión Tributaria de Instituciones Financieras en la ciudad de Cuenca*. [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/23283>

Ley Orgánica de Servicio Público, 56 (2010).

<https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>

Ley Orgánica de Servicio Público, 74 (2024).

Llanco, G., & Romero, J. (2024). *El control interno y su relacion con la gestión del talento humano de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2022* [Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios]. <http://repositorio.unamad.edu.pe/handle/20.500.14070/1121>

Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE3). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>

López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>

Lorenzini, E. (2017). INVESTIGACIÓN DE MÉTODOS MIXTOS EN LAS CIENCIAS DE LA SALUD. *Revista Cuidarte*, 8(2), 1549-1560. <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v8i2.406>

- Losada, M. (2020). La Administración Científica de la Educación y la Condición Contingente del ser humano. *Educação & Sociedade*, 41, 13. <https://doi.org/10.1590/ES.227542>
- Loyola, M., Zamora, A., & Ormazá, D. (2023). *La terminación ilegítima de los contratos con nombramientos provisionales y la precarización laboral en la administración pública*. 7(10), 2148-2167.
- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29, 18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Martínez, S. (2023). *Diagnóstico de los procesos de gestión pública de la Delegación Provincial del CNE* [Tesis, Universidad Técnica de Cotopaxi]. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/10284>
- Medina, A., Medina, Y., Medina, A., & Nogueira, D. (2020). Fundamentos teórico-conceptuales de la auditoría de procesos. *Retos de la Dirección*, 14(1), 1-19.
- Mendivel, R., Lavado, C., & Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72), 262-268.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización* (RA-MA Editorial). RA-MA Editorial. https://www.academia.edu/9418066/IMAGENES_DE_LA_ORGANIZACION
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la

- Cultura. <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2012/11/ CPP-DC-Morin-Los-siete-saberes-necesarios.pdf>
- Muñoz, A., & Villafuerte, V. (2022). *La auditoría como práctica sana y su incidencia en los resultados financieros de las empresas no obligadas a presentar informes de auditoría de la ciudad de Santa Elena*. 66.
- Oliveira, J. (2020). DATA INTEGRATION IN MIXED-METHOD RESEARCH STUDIES: CHALLENGE AND OPPORTUNITY FOR NURSING. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 29, e20200203. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2020-0002-0003>
- Ortiz, A. (2021). La Planeación Estratégica ante la incertidumbre de la Pandemia del COVID 19. *International Journal of Good Conscience*, 1-15.
- Ortiz, C. (2021). *CONTROL INTERNO COSO ERM APLICADO AL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO EN ECUADOR*. 5(17). <http://repositorio.cidecuador.org/jspui/handle/123456789/1329>
- Padrón, C. (2017). *La Propuesta Ética en la Teoría de la Administración de Mary Parker, Chester Barnard y Herbert Simon*. 16. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2023n63/>
- Patronato Municipal de Salcedo. (2024). *Nuestra historia*. Patronato Municipal de Salcedo. <https://patronatodesalcedo.wixsite.com/patronato-de-amparo/blank-1>
- Peña, L. (2024). *Liderazgo para el personal administrativo en el sistema de salud pública ecuatoriana*. [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/23286>

- Pérez, D., & Castillo, J. (2016). Capital humano, teorías y métodos: Importancia de la variable salud. *Economía, sociedad y territorio*, 16(52), 651-673.
- Quintero, W. (2020). La formación en la teoría del capital humano: Una crítica sobre el problema de agregación. *Análisis Económico*, 35(88), 239-265.
- Reyes, V. (2020). *Vigencia de la Teoría Burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral en una institución pública* [masterThesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7786>
- Rivas, L. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. 11(17), 23.
- Roco-Videla, Á., Flores, S. V., Olguin-Barraza, M., & Maureira-Carsalade, N. (2024). Alpha de cronbach y su intervalo de confianza. *Nutrición Hospitalaria*, 41(1), 270-271. <https://doi.org/10.20960/nh.04961>
- Saavedra, D. (2023). *Influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de los trabajadores de la Salud*. [Tesis, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/21466>
- Sarquiz, P. (2024). Metodología de evaluación de controles internos en instituciones públicas en México. *Cofin Habana*, 18(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612024000200009&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (2024, enero 30). *El Presidente Noboa habló de la situación de seguridad y fiscal del país en Ecuavisa*. <https://www.comunicacion.gob.ec/el-presidente-noboa-hablo-de-la-situacion-de-seguridad-y-fiscal-del-pais-en-ecuavisa/>

- Segovia, J. (2023). *Planificación estratégica y su incidencia en los resultados del Patronato Municipal de Amparo Social del G.A.D Latacunga* [masterThesis, Universidad Técnica de Cotopaxi].
<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/9989>
- Smith, R. (2006). Abstraction and Finitude: Education, Chance and Democracy. *Studies in Philosophy and Education*, 25(1), 19-35.
<https://doi.org/10.1007/s11217-006-6436-9>
- Sousa, V., Driessnack, M., & Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: Diseños de investigación cuantitativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15, 502-507.
<https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022>
- Taboada, E. (2023). Comportamiento cooperativo y motivación en las organizaciones reales. Los argumentos de Barnard y Simon. *Revista Gestión y estrategia*, 63, 43-58. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2023n63/Taboada>
- Tello, L. (2023). *La gestión por procesos y su incidencia en la productividad de la Asociación Artesanal de Comerciantes de Leche del Cantón Sigchos (ASOCOLESIG)* [masterThesis, Quito: Universidad de las Américas, 2023].
<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14958>
- Vargas, E. (2021). El Control Interno y su contribución en la Unidad de Talento Humano en una Empresa Pública Municipal del Ecuador [Tesis de Postgrado, Universidad Estatal de Milagro]. En *Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro*. <https://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/5533>

- Velaña, B. (2019). La afectación del derecho al trabajo de los servidores públicos ocasionado por los contratos ocasionales en el Ecuador. *Bolentín de Coyuntura*, 22, Article 22. <https://doi.org/10.31164/bcoyu.22.2019.720>
- Veloz, M. (2023). *Liderazgo de servicio basado en el intercambio de conocimientos: El papel mediador de la motivación del servicio público y responsabilidad social corporativa en el Patronato Municipal de Amparo Social del GAD Latacunga*. [Tesis, Universidad Técnica de Cotopaxi]. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11612>
- Winslow, F. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Harper & Brothers.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Franciso Rafael Velastegui Mantilla, con C.C: # 0503817728 autor del trabajo de titulación: Propuesta de metodología de Control Interno y su impacto en la Gestión Administrativa del Talento Humano del Patronato de Amparo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de abril de 2026

f. _____

Nombre: Francisco Rafel Velastegui Mantilla

C.C: 0503817728

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta de metodología de control interno y su impacto en la Gestión Administrativa del Talento Humano del Patronato de Amparo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo		
AUTOR:	Francisco Rafael Velastegui Mantilla		
REVISOR/TUTOR:	Ing. Christian Ronny Mendoza Villavicencio		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria		
TITULO OBTENIDO:	Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria		
FECHA PUBLICACIÓN:	16 de abril de 2026	No. DE PÁGINAS:	92
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión Administrativa, evaluación de riesgos		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Control Interno; Gestión Administrativa; Talento Humano; Metodología; Cultura Organizacional; Desempeño Estratégico.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): El presente trabajo de investigación tiene como propósito proponer una metodología de control interno y analizar su impacto en la gestión administrativa del talento humano en el Patronato Municipal de Salcedo. El estudio se desarrolló ante la necesidad institucional de optimizar la eficiencia en los procesos administrativos, mejorar la comunicación interna y asegurar el cumplimiento normativo, considerando los lineamientos de la Contraloría General del Estado y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). La investigación adoptó un enfoque mixto, de tipo descriptivo, con la aplicación de encuestas estructuradas a una población de 82 servidores públicos y entrevistas semiestructuradas a cuatro funcionarios de nivel directivo y técnico que laboran en la institución, permitiendo obtener información de carácter cuantitativa y cualitativa. Entre los principales hallazgos obtenidos se evidenció que el 63% del personal percibe la inexistencia de mecanismos formales de evaluación de desempeño, al igual que el 57% que considera como insuficientes a los procedimientos de control interno. A partir de los hallazgos mencionados anteriormente, se diseñó una propuesta de metodología basada en los cinco componentes de control interno: (a) ambiente de control, (b) evaluación de riesgos, (c) actividades de control, (d) información y comunicación y (e) supervisión. En definitiva, la aplicación de esta metodología permitirá optimizar los procesos aplicados al talento humano, fortalecer la cultura organizacional, y mejorar la eficiencia institucional, generando un impacto positivo y sostenible sobre el desempeño del Patronato de Amparo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono:	E-mail:	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: María Mercedes Baño Hifóng		
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext. 2767		
	E-mail: maria.bano@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			