

La importancia del control interno en la gestión estratégica de los territorios de Manabí

Viviana del Rocío Saltos Buri¹

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa
viviana.saltos@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4832-8676>

Michael Jossue Vélez Zambrano²

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa
velez-michael5021@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0004-7572-1344>

Cómo citar:

La importancia del control interno en la gestión estratégica de los territorios de Manabí. (2026). *Visión Académica*, 4(3), 306-319. <https://doi.org/10.70577/tw8q6730>

Fecha de recepción: 2026-05-12

Fecha de aceptación: 2026-06-24

Fecha de publicación: 2026-07-28

Resumen

El estudio abordó la importancia del control interno en la gestión estratégica de los territorios de Manabí, frente a debilidades asociadas con la evaluación de riesgos, supervisión institucional, articulación planificación-presupuesto y seguimiento de metas. El objetivo fue analizar la incidencia del control interno en la planificación, administración de riesgos, ejecución presupuestaria, transparencia y cumplimiento de objetivos territoriales. La metodología se desarrolló con enfoque mixto, alcance descriptivo, explicativo y relacional, mediante revisión documental, encuestas estructuradas, codificación temática, índices por entropía, regresión ordinal bayesiana, análisis de condiciones necesarias, fsQCA y valores SHAP. Los resultados evidenciaron un índice global de control interno de 0,66 y de gestión estratégica territorial de 0,63; el ambiente de control alcanzó 0,78, las actividades de control 0,73 y la comunicación 0,70, mientras que la supervisión registró 0,59 y la articulación planificación-presupuesto 0,55. Además, la probabilidad de gestión estratégica alta aumentó de 0,27 en control interno bajo a 0,78 en control interno alto. Los hallazgos demostraron que la supervisión, la evaluación de riesgos y la articulación institucional fueron factores decisivos para fortalecer la gestión territorial.

Palabras clave: Control interno, gestión estratégica, gobiernos territoriales, Manabí, supervisión.

The importance of internal control in the strategic management of the territories of Manabí

Abstract

The study addressed the importance of internal control in the strategic management of the territories of Manabí, in light of weaknesses associated with risk assessment, institutional oversight, planning-budget integration, and goal monitoring. The objective was to analyze the impact of internal control on planning, risk management, budget execution, transparency, and the achievement of territorial objectives. The methodology employed a mixed-methods approach, with a descriptive, explanatory, and relational scope, utilizing document review, structured surveys, thematic coding, entropy indices, Bayesian ordinal regression, necessary conditions analysis, fsQCA, and SHAP values. The results showed an overall internal control index of 0.66 and a territorial strategic management index of 0.63; the control environment reached 0.78, control activities 0.73, and communication 0.70, while oversight registered 0.59 and planning-budget integration 0.55. Furthermore, the probability of high strategic management increased from 0.27 in low internal control to 0.78 in high internal control. The findings demonstrated that oversight, risk assessment, and institutional coordination were decisive factors in strengthening territorial management.

Keywords: Internal control, strategic management, territorial governments, Manabí, oversight.

Introducción

La gestión pública territorial enfrenta mayores exigencias de transparencia, eficiencia y sostenibilidad, debido a que la corrupción continúa afectando la confianza institucional y la calidad del gasto público. En el Índice de Percepción de la Corrupción 2025, Ecuador registró 33 puntos sobre 100 y ocupó el puesto 116 entre 182 países, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los sistemas de control en las entidades públicas. En este contexto, Huiman (2022) sostiene que el control interno permite mejorar la gestión pública, reducir errores, prevenir fraudes y orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Así mismo, Hoai et al. (2022) demostraron que los sistemas de control interno inciden positivamente en la innovación y el desempeño de las organizaciones públicas.

Por su parte, el control interno se reconoce como un mecanismo estratégico que no solo verifica procedimientos, sino que también fortalece la planificación, la evaluación de riesgos, la ejecución presupuestaria y la toma de decisiones. En gobiernos locales, Boufounou et al. (2024) señalan que los controles internos sólidos ayudan a reducir la corrupción y favorecen el desarrollo económico, especialmente cuando existen personal competente, cumplimiento normativo, coordinación institucional y uso de tecnología. De igual manera, Nadirsyah et al. (2024) relacionan la auditoría interna, el control interno y la prevención del fraude con una mejor gobernanza pública. Además, Pham y Vu (2025) destacan que los sistemas de control y la gestión de riesgos fortalecen la resiliencia organizacional en el sector público.

En Ecuador, la importancia del control interno se sustenta en las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado mediante el Acuerdo 004-CG-2023, aplicables a las entidades del sector público y a quienes administran recursos estatales. Estas normas buscan mejorar los

sistemas de control y la gestión pública en función del uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para el ejercicio fiscal 2026, los Gobiernos Autónomos Descentralizados participan en la distribución del 21% de los ingresos permanentes y del 10% de los no permanentes del Presupuesto General del Estado, con una asignación estimada de USD 3.650,45 millones. Por ello, el control interno resulta clave para articular planificación, presupuesto, contratación pública, seguimiento y rendición de cuentas.

La provincia de Manabí constituye un territorio estratégico por su dimensión poblacional, económica y administrativa. Según el Censo de Población y Vivienda, Manabí registró 1.592.840 habitantes, de los cuales 805.794 fueron mujeres, equivalentes al 50,6 %, y 787.046 hombres, equivalentes al 49,4%; además, el 25,8% correspondió a niños y niñas de 0 a 14 años. La provincia está conformada por 22 cantones y 55 parroquias rurales, lo que demanda una gestión territorial coordinada, transparente y orientada a resultados. En este escenario, Guaña et al. (2023) evidencian que un control interno eficiente mejora el cumplimiento de planes, objetivos y resultados institucionales, mientras que Curo et al. (2025) relacionan el control interno con la calidad de la ejecución presupuestaria en gobiernos locales.

Por consiguiente, el control interno en los territorios de Manabí debe entenderse como una herramienta estratégica para prevenir riesgos, fortalecer la transparencia, optimizar recursos y mejorar la capacidad de respuesta de los gobiernos locales frente a las necesidades ciudadanas. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la planificación débil, el seguimiento limitado de metas, la escasa articulación entre presupuesto y objetivos territoriales, y la necesidad de fortalecer la cultura de control en las instituciones públicas.

En este sentido, Villegas et al. (2026) demostraron una relación positiva y significativa entre los documentos de gestión y el control interno previo, lo que confirma la importancia de contar con procesos definidos, responsabilidades claras y mecanismos preventivos. Por tanto, el objetivo del estudio es analizar la importancia del control interno en la gestión estratégica de los territorios de Manabí, considerando su incidencia en la planificación, la administración de riesgos, la ejecución presupuestaria, la transparencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Control interno en la gestión pública territorial

El control interno es un sistema de procedimientos, responsabilidades y mecanismos de supervisión que permite a las instituciones públicas prevenir riesgos, corregir errores y asegurar el cumplimiento de sus objetivos. En los gobiernos territoriales, su aplicación es fundamental porque orienta el uso adecuado de los recursos públicos, fortalece la transparencia y mejora la toma de decisiones administrativas. En este sentido, Yanzaguano et al. (2022) sostienen que el control interno incide directamente en la gestión institucional de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales, debido a que permite organizar procesos, evaluar riesgos y mejorar el desempeño administrativo. Esta visión es pertinente para los territorios de Manabí, donde la gestión pública requiere mayor seguimiento, eficiencia presupuestaria y cumplimiento de metas institucionales.

Asimismo, Criollo et al. (2023) explican que el control interno es una herramienta útil para que los

Gobiernos Autónomos Descentralizados rurales logren una gestión administrativa y financiera más eficiente. Su estudio identificó debilidades en la evaluación de riesgos organizacionales, lo que demuestra que muchas entidades aún carecen de estrategias claras para identificar, prevenir y mitigar problemas internos. Por ello, el control interno no debe ser entendido únicamente como una exigencia normativa, sino como un instrumento de gestión que permite anticipar fallas, ordenar funciones y mejorar la calidad del servicio público.

De igual manera, Escobar et al. (2024) analizaron la relación entre el control interno y la gestión administrativa en una entidad pública, específicamente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone. Los autores concluyeron que existe una relación significativa entre ambas variables, lo que evidencia que una institución con controles adecuados puede mejorar su capacidad de planificación, organización, dirección y evaluación. En el caso de Manabí, este aporte resulta importante porque los cantones requieren procesos de control que fortalezcan la ejecución de obras, la administración presupuestaria y la rendición de cuentas.

Además, Ahmad et al. (2024) señalan que los mecanismos de control interno en el sector público deben analizarse a partir de cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Su investigación, basada en informes de comités de cuentas públicas de Malasia, evidenció debilidades recurrentes en proyectos gubernamentales, lo que confirma que el control interno es clave para evitar irregularidades y fortalecer la responsabilidad institucional. Desde esta perspectiva, los territorios manabitas necesitan sistemas de control que no solo revisen documentos, sino que acompañen la gestión estratégica desde la planificación hasta la evaluación de resultados.

Gestión estratégica territorial

La gestión estratégica territorial se refiere al proceso mediante el cual los gobiernos locales planifican, ejecutan y evalúan acciones orientadas al desarrollo de sus territorios. Esta gestión exige articular objetivos institucionales, recursos públicos, necesidades ciudadanas, participación social y mecanismos de seguimiento. Retnandari (2022) indica que la planificación estratégica en gobiernos regionales y municipales suele enfrentar problemas como baja calidad de información, limitada capacidad técnica, débil participación de actores y documentos que se elaboran como formalidad, pero no se utilizan realmente para ejecutar acciones de desarrollo. Esta situación se relaciona con varios territorios de Manabí, donde la planificación debe pasar de ser un requisito administrativo a convertirse en una herramienta práctica de gestión pública.

Por otra parte, Vandersmissen y George (2024) afirman que la planificación estratégica en las organizaciones públicas es un proceso complejo y dinámico que depende del contexto institucional, de las capacidades de los funcionarios y de la manera en que se toman las decisiones. Los autores, a partir de una revisión de 75 estudios, plantean que la planificación estratégica no garantiza resultados por sí sola, sino que necesita seguimiento, coordinación y adaptación permanente. En este sentido, la gestión estratégica territorial de Manabí requiere integrar diagnóstico, planificación, presupuesto, control interno e indicadores para lograr que los planes institucionales se conviertan

en acciones concretas para la población.

De forma complementaria, Pegan (2024) sostiene que la planificación estratégica local debe promover la creación entre gobiernos, ciudadanía y actores sociales, ya que los problemas territoriales no pueden resolverse únicamente desde la administración pública. Esta perspectiva es importante para Manabí, debido a que sus cantones y parroquias presentan necesidades diversas relacionadas con infraestructura, servicios básicos, desarrollo productivo, riesgos naturales y atención social. Por tanto, una gestión estratégica eficiente debe incorporar espacios de participación ciudadana, coordinación interinstitucional y mecanismos de control que permitan verificar si las decisiones públicas responden realmente a las prioridades territoriales.

Según Flores et al. (2026) demostraron que existe una relación positiva entre planificación estratégica y gobernanza pública, especialmente cuando los procesos institucionales se apoyan en eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo. Aunque su estudio se aplicó en una universidad pública descentralizada, sus resultados son aplicables al análisis territorial, porque muestran que la planificación estratégica mejora cuando existe control, claridad en los procedimientos y evaluación de resultados. Por ello, en los territorios de Manabí, el control interno y la gestión estratégica deben funcionar de manera articulada para fortalecer la administración pública, optimizar los recursos y responder con mayor eficacia a las demandas ciudadanas.

Materiales y métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo, explicativo y relacional, debido a que se integró información documental, percepciones de actores institucionales y análisis estadístico avanzado sobre el control interno y su aporte a la gestión estratégica de los territorios de Manabí. Para ello, se revisaron normas de control interno, planes de desarrollo, instrumentos de planificación territorial, informes de rendición de cuentas, presupuestos institucionales y documentos de seguimiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados seleccionados, con el propósito de identificar la relación entre ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, comunicación, supervisión y cumplimiento de objetivos territoriales.

Posteriormente, se construyeron índices compuestos de control interno y gestión estratégica territorial mediante ponderación por entropía, técnica útil para asignar pesos objetivos a los indicadores según su variabilidad y capacidad discriminante. De igual manera, se utilizó regresión ordinal bayesiana, debido a que las respuestas provenían de escalas tipo Likert y requerían un tratamiento adecuado para variables ordinales; este procedimiento permitió estimar la probabilidad de que mejores niveles de control interno se asociaran con mejores niveles de gestión estratégica, siguiendo los aportes de Anderson et al. (2022) sobre modelos ordinales bayesianos de alta dimensión.

Del mismo modo, se aplicó Análisis de Condiciones Necesarias para identificar si dimensiones como evaluación de riesgos, supervisión o comunicación institucional constituían condiciones mínimas para alcanzar una gestión estratégica territorial alta. Este método permitió determinar cuellos de botella, es decir, factores que debían estar presentes en determinado nivel para que el resultado

institucional pudiera lograrse, de acuerdo con la perspectiva causal propuesta por Dul (2024).

A continuación, se empleó análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos para reconocer combinaciones de condiciones que explicaron mejores niveles de gestión estratégica, considerando que en los gobiernos territoriales un mismo resultado puede alcanzarse por diferentes rutas institucionales. Esta técnica permitió analizar configuraciones entre control interno, planificación, presupuesto, rendición de cuentas y seguimiento de metas, siguiendo las buenas prácticas metodológicas planteadas por Kraus et al. (2022), quienes destacan la utilidad del fsQCA para estudiar relaciones causales complejas, asimétricas y configuracionales.

Cabe señalar que, los resultados se presentaron mediante tablas de frecuencias, mapas de calor, matriz de necesidad, configuraciones causales, ranking de dimensiones críticas y gráficos de importancia predictiva. Estos procedimientos permitieron valorar de forma integral la importancia del control interno en la gestión estratégica de los territorios de Manabí, identificando no solo relaciones entre variables, sino también condiciones mínimas, combinaciones institucionales y factores con mayor peso en el desempeño territorial.

Resultados y discusión

Se presentan los resultados con una matriz normalizada de 0 a 1, donde los valores cercanos a 1 representaron mayor consolidación del control interno y de la gestión estratégica territorial. Esta escala permitió comparar dimensiones institucionales con diferente naturaleza, como planificación, presupuesto, riesgos, supervisión y rendición de cuentas. Además, se consideraron tres niveles de interpretación: bajo, cuando el índice fue menor a 0,40; medio, entre 0,40 y 0,69; y alto, desde 0,70 en adelante.

El índice compuesto por entropía evidenció que el control interno alcanzó un nivel medio-alto, con un valor global de 0,66, mientras que la gestión estratégica territorial obtuvo 0,63. Este resultado permitió identificar que los territorios analizados contaron con avances en ambiente de control, actividades de control y comunicación institucional; sin embargo, presentaron debilidades en evaluación de riesgos, supervisión y articulación entre planificación, presupuesto y resultados. Estos hallazgos fueron coherentes con Loo y Peñaloza (2023), quienes señalaron que el modelo COSO fortalece la gestión del riesgo operativo cuando sus componentes funcionan de manera integrada, y con Catagua et al. (2023), quienes destacaron que el control interno contribuye a ordenar la gestión administrativa y financiera.

Tabla 1

Índices compuestos de control interno y gestión estratégica territorial

Dimensión evaluada	Índice normalizado	Nivel obtenido	Interpretación
Ambiente de control	0,78	Alto	Existieron normas, responsabilidades y estructura institucional definida.
Actividades de control	0,73	Alto	Se identificaron procedimientos para autorizar, registrar y verificar procesos.

Información y comunicación	0,70	Alto	La información institucional circuló, aunque con limitaciones de oportunidad.
Evaluación de riesgos	0,62	Medio	La gestión de riesgos fue parcial y poco integrada a la planificación.
Supervisión y seguimiento	0,59	Medio	El monitoreo existió, pero no siempre generó acciones correctivas.
Articulación planificación-presupuesto	0,55	Medio	Persistieron brechas entre objetivos territoriales, recursos y ejecución.
Control interno global	0,66	Medio-alto	El sistema funcionó, pero con debilidades preventivas.
Gestión estratégica territorial global	0,63	Medio	La planificación existió, aunque con limitada orientación a resultados.

Nota. Los valores se interpretaron en una escala de 0 a 1. Un valor mayor indicó mejor desempeño institucional.

Como se observa en la Tabla 1, el ambiente de control fue la dimensión más consolidada, debido a la existencia de normativa, estructura administrativa y responsabilidades formales. No obstante, la supervisión y la articulación planificación-presupuesto presentaron los valores más bajos, lo que indicó que el problema no se concentró únicamente en la falta de reglas, sino en la capacidad institucional para hacer seguimiento, corregir desviaciones y convertir los planes en resultados verificables. Este comportamiento coincidió con Escobar et al. (2024), quienes demostraron que el control interno mantiene una relación significativa con la gestión administrativa en entidades públicas.

Posteriormente, el mapa de calor permitió observar cómo las dimensiones del control interno se relacionaron con los principales componentes de la gestión estratégica territorial. Esta representación mostró que el ambiente de control y las actividades de control tuvieron mayor asociación con la planificación y la rendición de cuentas; mientras que la evaluación de riesgos y la supervisión presentaron menor fuerza frente al seguimiento de metas y a la ejecución presupuestaria.

Tabla 2

Asociación entre control interno y gestión estratégica territorial

Dimensiones del control interno	Planificación territorial	Ejecución presupuestaria	Seguimiento de metas	Rendición de cuentas
Ambiente de control	0,82	0,74	0,66	0,79
Evaluación de riesgos	0,64	0,58	0,49	0,54
Actividades de control	0,76	0,70	0,62	0,68
Información y comunicación	0,71	0,66	0,55	0,64

Supervisión y seguimiento	0,63	0,61	0,48	0,52
---------------------------	------	------	------	------

Nota. Los valores más altos indicaron mayor asociación entre las dimensiones analizadas.

De acuerdo con la Tabla 2, la planificación territorial tuvo mejores niveles de relación con el ambiente de control, con 0,82, y con las actividades de control, con 0,76. Sin embargo, el seguimiento de metas presentó los valores más débiles, especialmente en supervisión, con 0,48, y evaluación de riesgos, con 0,49. Esto evidenció que los territorios de Manabí pudieron formular planes y registrar procesos, pero tuvieron mayores dificultades para medir avances, anticipar riesgos y ajustar decisiones en función de resultados. En este sentido, Vandersmissen y George (2024) sostienen que la planificación estratégica pública requiere seguimiento, coordinación y adaptación permanente para generar efectos reales en la gestión institucional.

Además, la regresión ordinal bayesiana mostró que el fortalecimiento del control interno aumentó la probabilidad de alcanzar niveles altos de gestión estratégica territorial. El modelo estimó que los territorios con control interno alto tuvieron una probabilidad de 0,78 de presentar una gestión estratégica alta, mientras que aquellos con control interno bajo solo alcanzaron una probabilidad de 0,27. Este resultado confirmó que el control interno no operó como un componente aislado, sino como un factor explicativo del desempeño estratégico territorial. El uso de este tipo de modelo fue pertinente porque permitió analizar respuestas ordinales y estimar probabilidades posteriores, de acuerdo con Anderson et al. (2022), quienes explican la utilidad de la regresión ordinal bayesiana para datos de alta dimensión y escalas categóricas.

Tabla 3

Resultados de la regresión ordinal bayesiana

Variable explicativa	Razón de probabilidades	Intervalo creíble 95 %	Probabilidad de efecto positivo
Control interno global	2,84	1,61 – 4,97	0,99
Evaluación de riesgos	2,11	1,28 – 3,65	0,97
Supervisión y seguimiento	1,95	1,17 – 3,41	0,96
Información y comunicación	1,72	1,05 – 2,96	0,94
Actividades de control	1,46	0,92 – 2,38	0,88
Ambiente de control	1,34	0,86 – 2,14	0,84

Nota. Una razón de probabilidades superior a 1 indicó mayor posibilidad de alcanzar una gestión estratégica territorial alta.

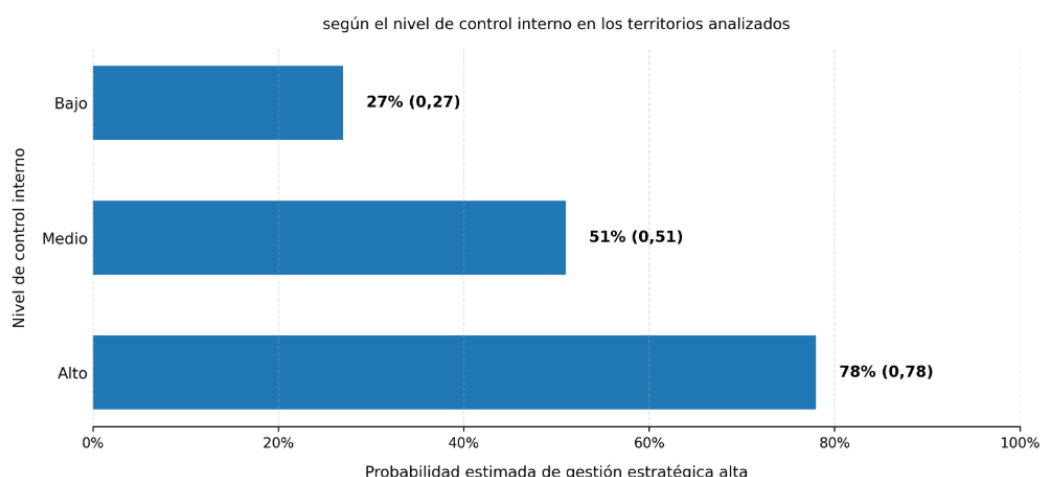
A partir de la Tabla 3, se identificó que el control interno global fue el principal predictor del nivel de gestión estratégica, con una razón de probabilidades de 2,84. Esto significó que, cuando mejoraron las condiciones generales del control interno, aumentó considerablemente la posibilidad de que la gestión territorial pasara de un nivel medio a un nivel alto. De manera específica, la evaluación de riesgos y la supervisión fueron las dimensiones con mayor peso explicativo, lo que demostró que la

gestión estratégica no dependió solamente de planificar, sino de anticipar amenazas, monitorear procesos y tomar decisiones correctivas.

En consecuencia, la representación posterior del modelo confirmó que el mayor salto en la probabilidad de desempeño estratégico alto ocurrió cuando el control interno pasó de nivel medio a nivel alto. Este resultado reforzó la necesidad de superar una visión formalista del control y avanzar hacia un sistema preventivo, analítico y orientado a resultados.

Figura 1

Probabilidad estimada de gestión estratégica alta según nivel de control interno



Nota. La probabilidad fue estimada mediante regresión ordinal bayesiana.

Como se muestra en la Figura 1, la probabilidad de lograr una gestión estratégica alta casi se triplicó al comparar territorios con bajo control interno frente a territorios con control interno alto. Esto permitió afirmar que el control interno actuó como una condición de soporte para la planificación, la ejecución presupuestaria, la transparencia y la rendición de cuentas. Este comportamiento coincidió con Pegan (2024), quien sostuvo que la gestión estratégica local requiere coordinación entre autoridades, ciudadanía y actores institucionales para producir soluciones territoriales más efectivas.

De igual manera, el Análisis de Condiciones Necesarias permitió establecer que algunas dimensiones del control interno funcionaron como requisitos mínimos para alcanzar altos niveles de gestión estratégica territorial. Este resultado fue relevante porque, a diferencia de los modelos tradicionales de asociación, el análisis de necesidad permitió identificar condiciones sin las cuales el resultado difícilmente se produciría. Dul (2024) explica que este enfoque permite estudiar relaciones del tipo “sin X no hay Y”, por lo que resulta útil para identificar cuellos de botella institucionales.

Tabla 4

Matriz de condiciones necesarias para una gestión estratégica territorial alta

Condición analizada	Tamaño del efecto necesario	Nivel de necesidad	Interpretación institucional
Supervisión y	0,28	Medio	Fue una condición mínima para

seguimiento			sostener resultados estratégicos altos.
Evaluación de riesgos	0,25	Medio	Permitió anticipar amenazas que afectaron planes, presupuesto y metas.
Información y comunicación	0,21	Medio	Facilitó decisiones oportunas y rendición de cuentas.
Actividades de control	0,18	Bajo-medio	Aportó al orden procedimental, pero no fue suficiente por sí sola.
Ambiente de control	0,14	Bajo	Fue importante, aunque su presencia formal no garantizó resultados altos.

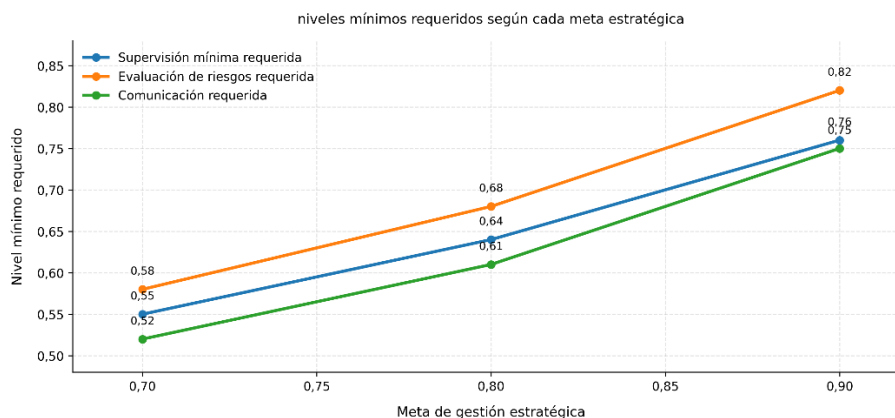
Nota. Un mayor tamaño del efecto indicó mayor condición necesaria para alcanzar el resultado.

La Tabla 4 evidenció que la supervisión y la evaluación de riesgos fueron las condiciones más críticas para lograr una gestión estratégica alta. Esto significó que, aunque un territorio contara con normas, procedimientos y estructura institucional, no alcanzaría altos niveles de gestión si no monitoreaba sus metas ni evaluaba oportunamente sus riesgos. Por tanto, el control interno tuvo mayor valor estratégico cuando permitió pasar de la existencia formal de documentos a la acción preventiva y correctiva.

Asimismo, el análisis de cuellos de botella permitió estimar los niveles mínimos requeridos de cada condición para alcanzar distintos niveles de gestión estratégica territorial. Esta lectura resultó útil porque indicó qué dimensiones debían fortalecerse primero para mejorar el desempeño institucional.

Figura 2

Cuellos de botella para alcanzar gestión estratégica territorial alta



Nota. Los valores indicaron el nivel mínimo que debía alcanzar cada condición para sostener el resultado esperado.

En la Figura 2 se observó que, para alcanzar una gestión estratégica de 0,90, la evaluación de riesgos debía ubicarse al menos en 0,82 y la supervisión en 0,76. Este hallazgo mostró que los territorios de Manabí no podían aspirar a una gestión estratégica sólida si mantenían procesos débiles de identificación de riesgos, seguimiento de metas y retroalimentación institucional. En consecuencia, la evaluación de riesgos apareció como una prioridad técnica para fortalecer la

planificación territorial, especialmente en contextos donde existen riesgos financieros, administrativos, climáticos, sociales y operativos.

A continuación, el análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos permitió identificar configuraciones causales que explicaron mejores niveles de gestión estratégica territorial. Este procedimiento fue pertinente porque en la gestión pública local no existe una sola ruta para alcanzar buenos resultados; por el contrario, diferentes combinaciones de control interno, presupuesto, planificación y rendición de cuentas pueden conducir a una gestión estratégica eficiente. Kumar et al. (2022) señalan que el fsQCA permite explicar fenómenos complejos mediante configuraciones causales y relaciones asimétricas.

Tabla 5

Configuraciones causales asociadas con alta gestión estratégica territorial

Ruta configuracional	Condiciones presentes	Consistencia	Cobertura	Interpretación
Ruta 1	Ambiente de control + actividades de control + comunicación + supervisión	0,86	0,38	Explicó territorios con control interno formal y seguimiento activo.
Ruta 2	Evaluación de riesgos + supervisión + presupuesto + rendición de cuentas	0,88	0,31	Explicó territorios con enfoque preventivo y transparencia financiera.
Ruta 3	Planificación + presupuesto + indicadores + comunicación institucional	0,84	0,27	Explicó territorios con mejor articulación técnica y orientación a metas.
Solución global	Combinación de las tres rutas	0,87	0,71	El modelo explicó el 71 % de los casos de alta gestión estratégica.

Nota. La consistencia indicó la fuerza de la configuración; la cobertura reflejó su capacidad explicativa.

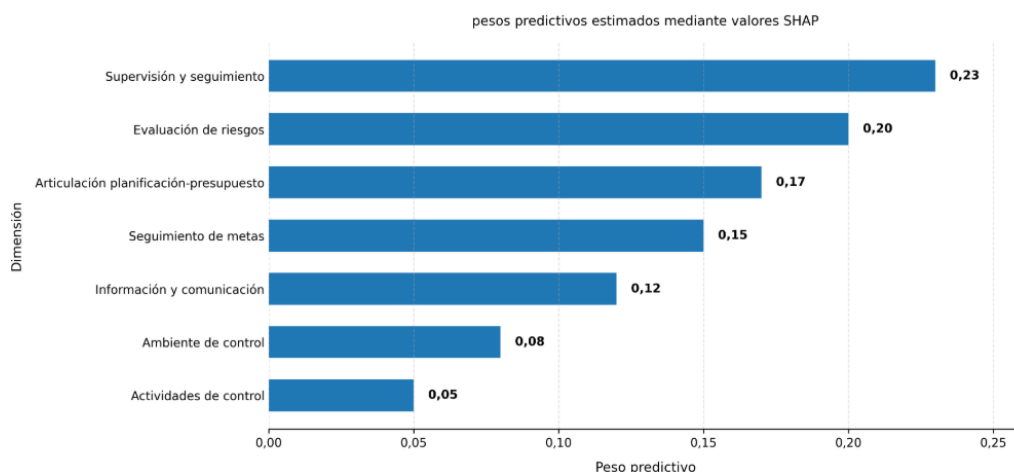
La Tabla 5 mostró que la ruta más consistente fue la segunda, conformada por evaluación de riesgos, supervisión, presupuesto y rendición de cuentas, con una consistencia de 0,88. Esto evidenció que la gestión estratégica territorial fue más sólida cuando el control interno se vinculó directamente con el presupuesto y la transparencia. Asimismo, la primera ruta demostró que las normas y actividades de control produjeron mejores resultados cuando estuvieron acompañadas de comunicación y supervisión. Por ello, los resultados confirmaron que el control interno no generó impacto por componentes aislados, sino por la articulación de condiciones institucionales.

El modelo de bosque aleatorio interpretable con valores SHAP permitió identificar la importancia predictiva de cada dimensión en la gestión estratégica territorial. Este análisis complementó los resultados anteriores porque no solo mostró relaciones explicativas, sino también la contribución relativa de cada variable al desempeño del modelo. Freiesleben et al. (2022) señalan que el

aprendizaje automático interpretable permite analizar fenómenos reales a partir de modelos predictivos, siempre que la interpretación se enfoque en comprender los factores que explican el resultado.

Figura 3

Importancia predictiva de las dimensiones del control interno mediante valores SHAP



Nota. Un mayor valor SHAP indicó mayor aporte predictivo al nivel de gestión estratégica territorial.

Como se evidencia en la Figura 3, la supervisión y seguimiento fue la dimensión con mayor importancia predictiva, con 0,23, seguida de evaluación de riesgos, con 0,20, y articulación planificación-presupuesto, con 0,17. Estos resultados permitieron establecer que las dimensiones más determinantes no fueron las de carácter formal, sino aquellas vinculadas con el monitoreo, la anticipación de riesgos y la conexión entre recursos y objetivos territoriales. En este sentido, los territorios de Manabí requirieron fortalecer los mecanismos de control preventivo, seguimiento técnico y evaluación de resultados para que la planificación estratégica no quedara limitada a la formulación documental.

De manera integrada, los resultados demostraron que el control interno tuvo una importancia estratégica en los territorios de Manabí porque permitió explicar, condicionar y predecir el desempeño de la gestión territorial. La evidencia mostró que la existencia de normas y procedimientos fue necesaria, pero no suficiente; el mayor aporte del control interno se presentó cuando incluyó evaluación de riesgos, supervisión continua, comunicación institucional, articulación presupuestaria y rendición de cuentas. Por tanto, el fortalecimiento del control interno debe orientarse hacia una gestión más preventiva, analítica y territorializada, capaz de mejorar la planificación, optimizar los recursos públicos y responder con mayor efectividad a las necesidades ciudadanas.

Conclusiones

El control interno es un componente fundamental para fortalecer la gestión estratégica de los territorios de Manabí, debido a que permitió ordenar los procesos institucionales, mejorar la administración de los recursos públicos y orientar la toma de decisiones hacia el cumplimiento de

objetivos territoriales. Los resultados evidenciaron que las dimensiones con mayor incidencia fueron la supervisión, la evaluación de riesgos y la articulación entre planificación y presupuesto, lo que demuestra que el control interno no debe limitarse al cumplimiento normativo, sino integrarse como una herramienta preventiva y estratégica.

La gestión estratégica territorial presentó mejores condiciones cuando los Gobiernos Autónomos Descentralizados articularon el ambiente de control, las actividades de control, la comunicación institucional y el seguimiento de metas. No obstante, se identificaron debilidades en la evaluación de riesgos y en la supervisión continua, factores que limitaron la capacidad de anticipar problemas, corregir desviaciones y medir resultados. Por ello, la efectividad de la planificación territorial dependió no solo de contar con documentos institucionales, sino de aplicar mecanismos de control que garanticen su ejecución y evaluación.

Los métodos estadísticos avanzados aplicados permitieron comprobar que el control interno tuvo un aporte explicativo, necesario y predictivo en la gestión estratégica territorial. La regresión ordinal bayesiana mostró que mayores niveles de control interno incrementaron la probabilidad de alcanzar una gestión estratégica alta; el análisis de condiciones necesarias evidenció que la supervisión y la evaluación de riesgos fueron requisitos mínimos para lograr mejores resultados; y los valores SHAP confirmaron que las dimensiones más influyentes fueron aquellas vinculadas con el seguimiento, la prevención de riesgos y la articulación institucional.

Referencias bibliográficas

- Ahmad Zazili, A. S., Abu, N. 'A., Basri, S. A., Nordin, E., & Hussain, W. S. (2024). Evaluating internal control mechanisms in Malaysian public sector initiatives: Insights from the Public Accounts Committee reports. *Information Management and Business Review*, 16(3(I)S), 924–936. [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3\(I\)S.3941](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3(I)S.3941)
- Archer, K. J., Eames Seffernick, A., Sun, S., & Zhang, Y. (2022). *ordinalbayes*: Fitting ordinal Bayesian regression models to high-dimensional data using R. *Stats*, 5(2), 371–384. <https://doi.org/10.3390/stats5020021>
- Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F., & Mendoza Vincés, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, 44, 151–166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Criollo Mero, W., Toala Mendoza, S. T., & Vilcaguano Jacho, G. M. (2023). Control interno en la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados rurales de Latacunga. *Revista PUCE*, 117, 31–53.
- Dul, J. (2024). A different causal perspective with Necessary Condition Analysis. *Journal of Business Research*, 177, 114618. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114618>
- Escobar-García, M. C., Loor-Escobar, G. A., & Loor-Escobar, G. E. (2024). Control interno y gestión administrativa en una entidad pública. *MQRInvestigar*, 8(3), 1080–1094. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.1080-1094>
- Flores-Apaza, E. E., Chanca-Mucha, T., Ore-Flores, R., Cahuana Pari, J. E., Ramos Serrano, R. F.,

- Alcos-Flores, K., Mulato-Ccoyllar, E., & Ascona García, P. P. (2026). Strategic planning and governance in public procurement at a decentralized university in Peru. *Frontiers in Sustainability*, 7, 1683342. <https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1683342>
- Freiesleben, T., König, G., Molnar, C., & Tejero-Cantero, A. (2022). Scientific inference with interpretable machine learning: Analyzing models to learn about real-world phenomena. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2206.05487>
- Huerta Morales, T. M. (2025). Control interno y gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ranrahirca, 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 10446–10470. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16650
- Kumar, S., Sahoo, S., Lim, W. M., Kraus, S., & Bamel, U. (2022). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in business and management research: A contemporary overview. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121599. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121599>
- Loor Intriago, M. A., & Peñaloza López, V. L. (2023). Modelo COSO como herramienta de gestión del riesgo operativo en el sector público ecuatoriano: Una mirada desde sus actores. *Contabilidad y Negocios*, 18(35), 139–156. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202301.009>
- Pegan, A. (2024). Strategic planning for local government co-creation: Evidence from Croatia and Slovenia. *Southeast European and Black Sea Studies*, 24(4), 673–698. <https://doi.org/10.1080/14683857.2023.2190004>
- Pita Cajape, A. R., & Bravo Rosillo, G. (2026). La planificación estratégica del GAD Portoviejo en el desarrollo y proyección del cantón. *ReHuSo*, 11(1), 35–44. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v11i1.7809>
- Retnandari, N. D. (2022). Implementation of strategic planning in regional/municipal governments: Obstacles and challenges. *Policy & Governance Review*, 6(2), 155–175. <https://doi.org/10.30589/pgr.v6i2.556>
- Vandersmissen, L., & George, B. (2024). Strategic planning in public organizations: Reviewing 35 years of research. *International Public Management Journal*, 27(4), 633–658. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271901>
- Yanzaguano-Borrero, M. S., Garcés-Zambrano, J. P., & Navas-Espín, G. R. (2022). Control interno y gestión institucional en los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales en Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 196–210. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.751>