

Ciclo de control organizacional y capacidad de reacción institucional en gobiernos autónomos descentralizados

Mónica del Pilar Quiñonez Cercado¹

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador
monica.quinonez@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0005-6559-4617>

Naralyn Damaris Ramirez Rebolledo²

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador
ramirez-naralyn6125@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0004-1271-4956>

Cómo citar:

Quiñonez Cercado, M. P., & Ramirez Rebolledo, N. D. (2026). Ciclo de control organizacional y capacidad de reacción institucional en gobiernos autónomos descentralizados. (2026). *Visión Académica*, 4 (3), 1120-1135. <https://doi.org/10.70577/j6h9fn92>

Fecha de recepción: 2026-06-15

Fecha de aceptación: 2026-08-14

Fecha de publicación: 2026-09-04

RESUMEN

La investigación abordó la necesidad de fortalecer los ciclos de control organizacional en los gobiernos autónomos descentralizados, debido a que las debilidades en el seguimiento, subsanación de observaciones, cumplimiento de recomendaciones y ejecución de acciones correctivas pueden limitar la capacidad de reacción institucional. El objetivo fue analizar la relación entre los ciclos de control organizacional y la capacidad de reacción institucional. Se aplicó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, longitudinal-retrospectivo y alcance correlacional-explicativo, mediante revisión de fuentes secundarias e informes institucionales, estructurándose una base de 60 observaciones. Se emplearon análisis de componentes principales, correlación de Spearman, regresión lineal múltiple, conglomerados de k-medias y Análisis de Condiciones Necesarias. Los resultados evidenciaron una correlación positiva alta entre madurez del control y reacción institucional ($p = 0,74$; $p < 0,001$), mientras el modelo de regresión explicó el 68,0% de su variabilidad. Se identificaron perfiles alto (30,0%), medio (45,0%) y bajo (25,0%), y un umbral mínimo de 62 puntos de madurez para alcanzar 80 puntos de reacción. Se determinó que cerrar efectivamente el ciclo de control favorece respuestas institucionales más oportunas y efectivas.

Palabras clave: Capacidad institucional, control organizacional, desempeño público, institucionalidad, gobiernos autónomos descentralizados.

Organizational control cycle and institutional response capacity in decentralized autonomous governments

ABSTRACT

This research addressed the need to strengthen organizational control cycles in decentralized autonomous governments, as weaknesses in monitoring, addressing observations, complying with recommendations, and implementing corrective actions can limit institutional responsiveness. The objective was to analyze the relationship between organizational control cycles and institutional responsiveness. A quantitative approach, non-experimental, longitudinal-retrospective design, and correlational-explanatory scope were applied, through a review of secondary sources and institutional reports, resulting in a base of 60 observations. Principal component analysis, Spearman's rank correlation, multiple linear regression, k-means cluster analysis, and Necessary Conditions Analysis were used. The results showed a strong positive correlation between control maturity and institutional responsiveness ($\rho = 0.74$; $p < 0.001$), while the regression model explained 68.0% of the variability. High (30.0%), medium (45.0%), and low (25.0%) profiles were identified, along with a minimum maturity threshold of 62 points to achieve a reaction rate of 80 points. It was determined that effectively closing the control loop fosters more timely and effective institutional responses.

Keywords: Institutional capacity, organizational control, public performance, institutional framework, decentralized autonomous governments.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito internacional, los gobiernos locales enfrentan un entorno caracterizado por crisis económicas, sociales, climáticas y administrativas que demandan sistemas de control capaces no solo de identificar desviaciones, sino también de generar respuestas institucionales oportunas. De este modo Park et al. (2022) sostienen que los recursos internos, particularmente el tiempo, el financiamiento y el personal, constituyen elementos relevantes para gestionar situaciones de crisis; su estudio, realizado con 307 funcionarios de gobiernos locales de Estados Unidos, evidenció una disminución significativa en la disponibilidad percibida de estos recursos durante escenarios críticos. Por su parte, Salvador y Sancho (2023) señalan que la respuesta de los gobiernos locales frente a escenarios turbulentos depende de capacidades institucionales que permitan mantener las funciones esenciales y adaptar la organización ante cambios inesperados. Así mismo, Barbera et al. (2025), mediante una investigación aplicada a 590 directivos municipales de Francia, Alemania, Italia y Reino Unido, determinaron que las respuestas estratégicas ante las crisis están condicionadas por capacidades organizacionales como el pensamiento crítico, la disponibilidad financiera y la capacidad para reorganizar los recursos existentes.

En el contexto latinoamericano, la problemática adquiere especial relevancia debido a que los gobiernos subnacionales administran recursos y competencias en escenarios donde persisten dificultades relacionadas con el seguimiento, la evaluación y la corrección de desviaciones administrativas y presupuestarias. Al respecto, Quispe et al. (2025) analizaron a 100 servidores públicos de un gobierno local de Ayacucho, Perú, encontrando evidencia de que el control interno y

la auditoría financiera influyen en la calidad de la ejecución presupuestaria, lo que demuestra la necesidad de integrar los mecanismos de supervisión con la gestión cotidiana. De manera complementaria, Chawla et al. (2023) plantean que un sistema de control interno correctamente diseñado permite conocer tanto la forma en que los gobiernos administran sus finanzas como la eficiencia con la que emplean sus recursos, destacando que las debilidades de responsabilidad y seguimiento reducen la efectividad de la gestión financiera local. A su vez, Sari y Darmastuti (2023) estudiaron 382 gobiernos locales y comprobaron que determinadas características institucionales se relacionan con debilidades del control interno, reafirmando la importancia del seguimiento de los resultados de auditoría como mecanismo de retroalimentación organizacional. Desde la perspectiva de la reacción institucional, Cid et al. (2024) advierten que las estrategias gubernamentales exclusivamente jerárquicas resultan insuficientes frente a riesgos múltiples e interrelacionados, por lo que la capacidad de respuesta requiere coordinación y movilización de capacidades institucionales.

En Ecuador, esta relación entre control y capacidad institucional adquiere una importancia particular dentro de los gobiernos autónomos descentralizados. En este marco, Yanzaguano et al. (2022) manifiestan textualmente que el control interno debe permitir “tomar acciones para mejorar la gestión institucional y resultados” (p. 197), evidenciando que el control no termina con la identificación de deficiencias, sino que requiere acciones posteriores de mejora. Por otra parte, Chiquito y Cedeño (2023), en una investigación realizada con 45 trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Quinindé, encontraron que el 62,2% consideró que la efectividad del control interno se evalúa mediante auditorías internas, mientras que el 82,2% manifestó algún nivel de conocimiento sobre el control interno; además, los autores afirman que este “juega un papel fundamental en la eficiencia del funcionamiento de cualquier entidad” (p. 81). De igual manera, Orellana y Orellana (2024) identifican que las insuficiencias y deficiencias de control interno existentes en los gobiernos autónomos descentralizados ecuatorianos afectan la transparencia y la eficiencia en la administración de los recursos públicos, destacando la auditoría gubernamental como un mecanismo para fortalecer los procesos de control. Pincay et al. (2024) señalan que los gobiernos autónomos descentralizados municipales presentan dificultades derivadas de gestiones financieras y administrativas inadecuadas y de debilidades en el manejo del control interno, particularmente en procesos relacionados con la evaluación de la ejecución presupuestaria.

En consecuencia, la problemática no radica únicamente en la existencia formal de procedimientos de control, sino en la capacidad de las instituciones para cerrar efectivamente el ciclo de control, es decir, detectar desviaciones, comunicar hallazgos, adoptar medidas correctivas, realizar seguimiento y generar aprendizaje para decisiones posteriores. Bajo esta perspectiva, un ciclo de control incompleto puede provocar que las observaciones detectadas permanezcan sin respuesta o que las medidas correctivas se ejecuten tardíamente, reduciendo la capacidad institucional para enfrentar riesgos administrativos, financieros y operativos. En contraste, la articulación permanente entre seguimiento, evaluación, corrección y retroalimentación puede transformar el control en un mecanismo dinámico para anticipar problemas y responder con mayor oportunidad, aspecto coherente con Barbera et al. (2025), quienes relacionan las capacidades internas con las estrategias

adaptativas desplegadas por los gobiernos locales ante situaciones críticas. Así mismo, Orellana y Orellana (2024) vinculan el fortalecimiento del control con una gestión pública más transparente y eficiente, reforzando la necesidad de analizar el control desde una perspectiva continua y no únicamente fiscalizadora.

Por lo expuesto, persiste la necesidad de estudiar conjuntamente dos dimensiones que con frecuencia son abordadas de manera separada: los ciclos de control organizacional, entendidos como la secuencia de seguimiento, evaluación, comunicación, corrección y retroalimentación de las actividades institucionales; y la capacidad de reacción institucional, expresada en la rapidez, coordinación y efectividad con que una entidad responde ante desviaciones, riesgos y cambios del entorno. En este sentido, el objetivo del estudio es analizar la relación entre los ciclos de control organizacional y la capacidad de reacción institucional en los gobiernos autónomos descentralizados, identificando cómo los procesos de seguimiento, evaluación, corrección y retroalimentación contribuyen a generar respuestas institucionales oportunas y efectivas.

Control interno, seguimiento y desempeño en la gestión pública

El control interno constituye un componente de la gestión pública orientado a proporcionar información sobre el funcionamiento de los procesos, advertir riesgos y favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, Hoai et al. (2022) analizaron información procedente de 319 organizaciones del sector público de Vietnam y determinaron que los sistemas de control interno favorecen la intensidad de innovación y, mediante esta, el desempeño organizacional, evidenciando que el control puede trascender la función fiscalizadora y convertirse en un instrumento para mejorar el funcionamiento institucional. Por su parte, Widyasanti y Misra (2023) estudiaron 208 servidores públicos y comprobaron que el sistema de control interno gubernamental ejerce un efecto positivo y significativo sobre la buena gobernanza mediante el desempeño gubernamental, destacando la importancia de integrar los mecanismos de control con los resultados de gestión.

Desde una perspectiva organizacional, los mecanismos de control adquieren mayor utilidad cuando la información obtenida es incorporada nuevamente a la gestión para orientar decisiones y ajustes. Al respecto, Maaroufi y El Haji (2022) plantean que los componentes del control interno contribuyen al desempeño de las organizaciones públicas mediante el uso eficiente y efectivo de los recursos financieros y no financieros. De manera complementaria, Nurisyal y Mohd (2024) analizaron el efecto de diferentes componentes del control interno sobre el desempeño de organizaciones gubernamentales mediante un modelo basado en los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo. Estos aportes permiten sostener que el control adquiere un carácter organizacional cuando sus diferentes componentes operan de manera integrada y proporcionan información susceptible de convertirse en acciones de mejora.

El seguimiento del desempeño constituye, asimismo, un mecanismo mediante el cual las instituciones pueden transformar los resultados del control en decisiones administrativas. En esta línea, Rivenbark y Vignieri (2025) estudiaron tres municipios estadounidenses y encontraron avances en la transición desde indicadores centrados en productos hacia indicadores de resultados;

sin embargo, identificaron que todavía predominan prácticas poco sistemáticas en madurez de los sistemas de medición y comparación del desempeño. También, Vikstedt et al. (2024) explican que la gestión del desempeño en gobiernos locales está condicionada por distintas lógicas institucionales, de manera que la información generada por los sistemas de medición puede responder a diferentes prioridades organizacionales.

En una revisión más amplia, Pudjono et al. (2025) analizaron 122 estudios publicados entre 2000 y 2023 sobre sistemas de gestión del desempeño en gobiernos locales y encontraron diferencias importantes entre regiones: mientras América del Norte presenta mayor madurez en utilización de datos y participación pública, el desarrollo de estos sistemas en América del Sur permanece en etapas relativamente tempranas. A su vez, Mena et al. (2025) analizaron 98 trabajadores del sector público peruano mediante modelización de ecuaciones estructurales y encontraron una relación positiva y significativa entre control interno y desempeño organizacional ($\beta = 0,771$; $p < 0,001$), mientras el modelo explicó el 59,4% de la variabilidad del desempeño institucional.

En consecuencia, estos estudios permiten establecer que el control, el monitoreo y la medición del desempeño forman un proceso interrelacionado: el control identifica riesgos o desviaciones, el seguimiento permite observar su evolución y la información resultante sirve como insumo para decisiones correctivas. Precisamente, la evidencia de Hoai et al. (2022) demuestra que el control puede contribuir indirectamente al desempeño mediante procesos organizacionales de innovación, mientras Mena et al. (2025) aportan evidencia cuantitativa reciente sobre la magnitud de la asociación entre control y rendimiento institucional.

Resiliencia, adaptación y gestión de crisis en administraciones locales

La capacidad de las instituciones públicas para responder ante cambios, problemas y acontecimientos inesperados se encuentra estrechamente vinculada con la resiliencia organizacional y la capacidad adaptativa. Desde esta perspectiva, Clement et al. (2023) analizaron las respuestas municipales frente a una crisis desde la gestión estratégica y determinaron que la resiliencia de las administraciones locales depende de la combinación de capacidades organizacionales y decisiones adoptadas para mantener y adaptar sus actividades. Asimismo, Cai et al. (2023) estudiaron tres gobiernos locales de China y encontraron que la adaptación frente a entornos turbulentos se estructura mediante procesos de asignación de atención, construcción de sistemas de toma de decisiones y trabajo entre límites organizacionales, lo que evidencia que la adaptación institucional requiere mecanismos previamente establecidos.

La capacidad de adaptación también requiere aprendizaje institucional. En este sentido, Borell y Eriksson (2023) estudiaron administraciones municipales y regionales suecas y determinaron que los análisis de riesgos y vulnerabilidades no siempre se transfieren adecuadamente dentro y fuera de las organizaciones, limitando el aprendizaje necesario para desarrollar capacidades de gestión de crisis. De forma complementaria, Desmidt y Meyfroodt (2024) demostraron que la disposición de los responsables políticos locales para desarrollar capacidad adaptativa está relacionada con la manera en que perciben los riesgos, poniendo de manifiesto que la preparación institucional depende tanto de estructuras organizacionales como de la interpretación anticipada de las

amenazas.

La resiliencia institucional también se refleja en la capacidad de mantener los servicios públicos cuando las condiciones normales de operación son alteradas. Al respecto, Cook y Pardo (2025) analizaron nueve gobiernos municipales del noreste de Estados Unidos y determinaron que las tecnologías de información fueron fundamentales para mantener operaciones internas, implementar modalidades de trabajo remoto y ampliar la prestación de servicios públicos en línea durante la crisis sanitaria. De manera similar, Romero et al. (2024) estudiaron 251 directivos y responsables de unidades públicas peruanas, obteniendo un índice promedio de resiliencia organizacional de 6,06 sobre 8 puntos; además, comprobaron que mayores niveles de resiliencia estuvieron relacionados con un mayor número de intervenciones institucionales y con una mayor percepción de impacto de las acciones ejecutadas.

En cuanto a los factores que posibilitan una reacción institucional efectiva, Dimitrijevska et al. (2024) encontraron que la capacidad organizacional de los gobiernos locales constituye un predictor significativo de resiliencia y continuidad de los servicios durante situaciones críticas, mientras la motivación hacia el servicio público no mostró el mismo efecto explicativo. Por otra parte, Danso y Opoku (2025) estudiaron 360 empleados de administraciones municipales de Ghana y determinaron que la capacidad de liderazgo mejora significativamente el desempeño local; además, identificaron que la innovación administrativa fortalece el efecto de la capacidad adaptativa sobre el desempeño.

La evidencia más reciente amplía el concepto de respuesta institucional hacia diferentes fases de una crisis. Gnielinski (2026), mediante el análisis de administraciones locales frente a las inundaciones de 2021 en Alemania, identificó cuatro capacidades administrativas relevantes: analítica, regulatoria, de prestación y de coordinación, señalando que estas permiten comprender cómo una administración mantiene su capacidad de actuación durante distintas etapas de una crisis.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se desarrolló una investigación de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, longitudinal-retrospectivo y alcance correlacional-explicativo, orientada a determinar el comportamiento de los ciclos de control organizacional y su relación con la capacidad de reacción institucional de los gobiernos autónomos descentralizados. La unidad de análisis estuvo constituida por información institucional registrada en fuentes secundarias, por lo que no se aplicaron encuestas ni entrevistas. La utilización de métodos estadísticos multivariados resultó pertinente debido a su capacidad para integrar múltiples indicadores asociados al desempeño y a la toma de decisiones en el sector público.

En cuanto a la recolección de información, se efectuó una revisión estructurada de informes de rendición de cuentas, informes de auditoría, evaluaciones de control interno, informes de seguimiento institucional, documentos presupuestarios, reportes de cumplimiento de metas y documentos públicos relacionados con la gestión de los gobiernos autónomos descentralizados. Para efectos del procesamiento se estructuró una base de 60 observaciones institucionales, organizadas a partir de 10 indicadores numéricos: cumplimiento de actividades de control, observaciones detectadas, observaciones subsanadas, tiempo de respuesta, cumplimiento de

recomendaciones, ejecución presupuestaria, cumplimiento de metas, reincidencia de hallazgos, acciones correctivas ejecutadas y porcentaje de procesos con seguimiento. Los valores porcentuales se estandarizaron en una escala de 0 a 100, mientras que el tiempo de reacción se expresó en días.

Posteriormente, se realizó una depuración de la matriz de datos mediante análisis de valores faltantes, identificación de valores atípicos y estandarización mediante puntuaciones tipificadas. Para reducir la dimensionalidad se aplicó el análisis de componentes principales, conservándose los componentes con autovalores superiores a 1,00 y cargas factoriales iguales o superiores a 0,60. Este procedimiento permitió sintetizar los indicadores originales en dos índices cuantitativos: Índice de Madurez del Control Organizacional e Índice de Reacción Institucional, ambos transformados a una escala de 0 a 100 puntos. La utilización del análisis de componentes principales para construir indicadores compuestos de capacidad gubernamental cuenta con aplicaciones recientes en estudios de gobernanza.

A continuación, para determinar la asociación entre ambas dimensiones se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, considerando significancia estadística de $p < 0,05$. De esta manera, se obtuvo una correlación positiva alta entre madurez del control y reacción institucional ($\rho = 0,74$; $p < 0,001$), indicando que mayores niveles de seguimiento, corrección y cierre de observaciones estuvieron asociados con una mejor capacidad institucional de respuesta. Complementariamente, se estimó una regresión lineal múltiple, tomando el Índice de Reacción Institucional como variable dependiente y como predictores el porcentaje de observaciones subsanadas, cumplimiento de recomendaciones, ejecución de acciones correctivas y seguimiento de procesos. El modelo alcanzó $R^2 = 0,68$, lo que indicó que aproximadamente el 68% de la variabilidad de la reacción institucional pudo explicarse conjuntamente por los indicadores considerados. El empleo de regresión multivariada y análisis de residuos ha sido propuesto recientemente para evaluar relaciones de acción y reacción en la administración pública.

Se aplicó un análisis de conglomerados mediante el algoritmo de k-medias, utilizando los índices estandarizados para identificar perfiles institucionales homogéneos. Se establecieron tres conglomerados: capacidad alta, media y baja. Los resultados distribuyeron 18 observaciones, equivalentes al 30,0%, en el nivel alto; 27, equivalentes al 45,0%, en el nivel medio; y 15, equivalentes al 25,0%, en el nivel bajo. La clasificación multivariada mediante conglomerados ha demostrado utilidad para diferenciar perfiles de desempeño y eficiencia dentro del sector público.

Se complementó el análisis mediante Análisis de Condiciones Necesarias, con el propósito de determinar si determinados niveles de control constituyeron requisitos mínimos para alcanzar una elevada reacción institucional. Se estableció como resultado que un Índice de Madurez del Control Organizacional inferior a 62 puntos sobre 100 restringió la posibilidad de alcanzar niveles de reacción institucional superiores a 80 puntos, obteniéndose un tamaño de efecto de necesidad de $d = 0,21$. Esta técnica permitió superar la interpretación exclusivamente correlacional, al identificar condiciones que debieron alcanzar determinados umbrales para posibilitar un desempeño institucional elevado; su combinación con análisis de componentes principales ha sido utilizada

recientemente para examinar configuraciones asociadas con la capacidad gubernamental. Todos los resultados numéricos presentados se consideraron datos con fines metodológicos, debido a que posteriormente debían ser sustituidos o contrastados con los valores obtenidos de los informes institucionales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de la información secundaria sistematizada se analizaron 60 observaciones institucionales, construidas con indicadores procedentes de informes de control, seguimiento, rendición de cuentas, ejecución presupuestaria y cumplimiento institucional. Los resultados permitieron identificar diferencias relevantes en la continuidad del control y en la capacidad para transformar los hallazgos institucionales en acciones correctivas. Esta perspectiva coincide con Agudelo et al. (2025), quienes advierten que la medición del desempeño de los gobiernos locales latinoamericanos debe trascender la acumulación de indicadores y orientarse hacia su utilización efectiva en la gestión.

Inicialmente, se efectuó el análisis descriptivo de los diez indicadores considerados. Como se observa en la Tabla 1, los mayores valores promedio correspondieron al seguimiento de procesos y a la ejecución presupuestaria, mientras que el cierre de observaciones y el cumplimiento de recomendaciones presentaron resultados inferiores. Paralelamente, se registró un tiempo medio de reacción de 18,7 días, mostrando que la identificación de una desviación no necesariamente estuvo acompañada de una respuesta inmediata.

Tabla 1

Comportamiento descriptivo de los indicadores institucionales

Indicador	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Actividades de control cumplidas (%)	74,8	12,6	43,2	96,1
Observaciones subsanadas (%)	68,4	15,3	31,7	94,8
Recomendaciones cumplidas (%)	70,6	14,1	36,4	96,0
Acciones correctivas ejecutadas (%)	72,1	13,8	39,5	97,2
Procesos con seguimiento (%)	78,3	11,7	46,8	98,0
Ejecución presupuestaria (%)	81,5	9,6	57,4	97,6
Cumplimiento de metas (%)	76,9	11,2	48,1	96,8
Reincidencia de hallazgos (%)	24,7	12,4	4,8	57,3
Tiempo de reacción (días)	18,7	8,5	5,0	41,0
Cierre oportuno de hallazgos (%)	69,2	14,8	32,5	95,4

Nota. Los porcentajes elevados representaron resultados favorables, excepto reincidencia y tiempo de reacción.

De acuerdo con la Tabla 1, el 78,3% promedio de los procesos contó con seguimiento, pero solamente el 68,4% de las observaciones llegó a ser subsanado, generándose una brecha de 9,9

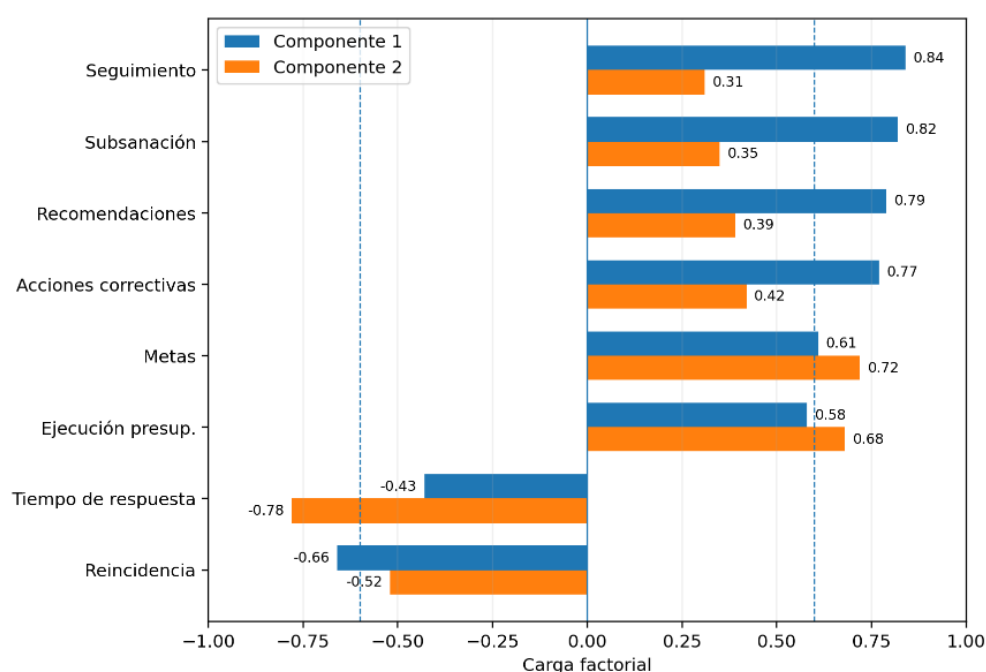
puntos porcentuales. Este resultado indicó que la existencia del seguimiento no garantizó por sí misma el cierre del ciclo de control. De forma semejante, Chen (2024) sostiene que la retroalimentación del desempeño puede generar mejoras en organizaciones públicas, aunque sus efectos dependen de condiciones organizacionales que faciliten la utilización de la información. Vide et al. (2024) encontraron que la disponibilidad de información de desempeño constituye una condición relevante, pero necesita combinarse con factores organizacionales e individuales para producir un uso efectivo de dicha información.

Posteriormente, el análisis de componentes principales permitió reducir la estructura inicial de indicadores. Se obtuvo un índice de adecuación muestral de 0,81 y la prueba de esfericidad resultó estadísticamente significativa ($p < 0,001$), justificándose la reducción dimensional. Los dos primeros componentes presentaron autovalores superiores a uno y explicaron conjuntamente el 68,3% de la varianza, correspondiendo 46,8% al primer componente y 21,5% al segundo.

En este sentido, la Figura 1 representa las cargas de los indicadores sobre los dos componentes retenidos. Las variables seguimiento, subsanación, cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas se concentraron en valores positivos del primer componente, mientras que reincidencia y tiempo de respuesta presentaron cargas negativas.

Figura 1

Distribución de las cargas de los indicadores mediante análisis de componentes principales



Nota. Los dos componentes explicaron el 68,3% de la variabilidad total.

Como evidencia la Figura 1, el seguimiento (0,84), la subsanación de observaciones (0,82), el cumplimiento de recomendaciones (0,79) y las acciones correctivas (0,77) registraron las cargas más elevadas en la dimensión relacionada con la madurez del control. En sentido contrario, la reincidencia de hallazgos presentó una carga de -0,66, mostrando un comportamiento inverso: conforme aumentó la capacidad de cerrar el ciclo de control, disminuyó la repetición de deficiencias.

En la segunda dimensión, el tiempo de respuesta presentó una carga de $-0,78$, mientras el cumplimiento de metas alcanzó $0,72$, lo que permitió asociar este componente con la capacidad de reacción y desempeño institucional.

A continuación, los indicadores sintetizados fueron utilizados para construir el Índice de Madurez del Control Organizacional y el Índice de Reacción Institucional, ambos expresados de cero a cien puntos. El primero alcanzó una media de $71,6$ puntos, mientras el segundo obtuvo $69,8$ puntos. El análisis de Spearman confirmó una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas dimensiones ($p = 0,74$; $p < 0,001$). En términos sustantivos, las observaciones caracterizadas por mayor seguimiento, cumplimiento y cierre de acciones correctivas tendieron a presentar menores tiempos de respuesta y mejores resultados institucionales.

Este comportamiento es consistente con la evidencia de Chen (2024) respecto al papel de la retroalimentación del desempeño en la mejora organizacional. De manera complementaria, Zhang et al. (2024) demostraron mediante análisis de condiciones necesarias que alcanzar un desempeño gubernamental elevado requiere superar determinados niveles mínimos de capacidades institucionales, reforzando la interpretación de que no todas las combinaciones de recursos permiten alcanzar niveles superiores de desempeño.

Para profundizar en esta asociación se estimó una regresión lineal múltiple. Como se presenta en la Tabla 2, el modelo explicó el $68,0\%$ de la variabilidad del Índice de Reacción Institucional, obteniéndose un coeficiente de determinación ajustado de $0,65$ y significancia global de $p < 0,001$.

Tabla 2

Modelo explicativo de la capacidad de reacción institucional

Predictor	β estandarizado	t	p
Observaciones subsanadas	0,31	3,82	$< 0,001$
Cumplimiento de recomendaciones	0,26	3,14	0,003
Acciones correctivas ejecutadas	0,29	3,51	0,001
Procesos con seguimiento	0,22	2,71	0,009

Nota. Variable dependiente: Índice de Reacción Institucional.

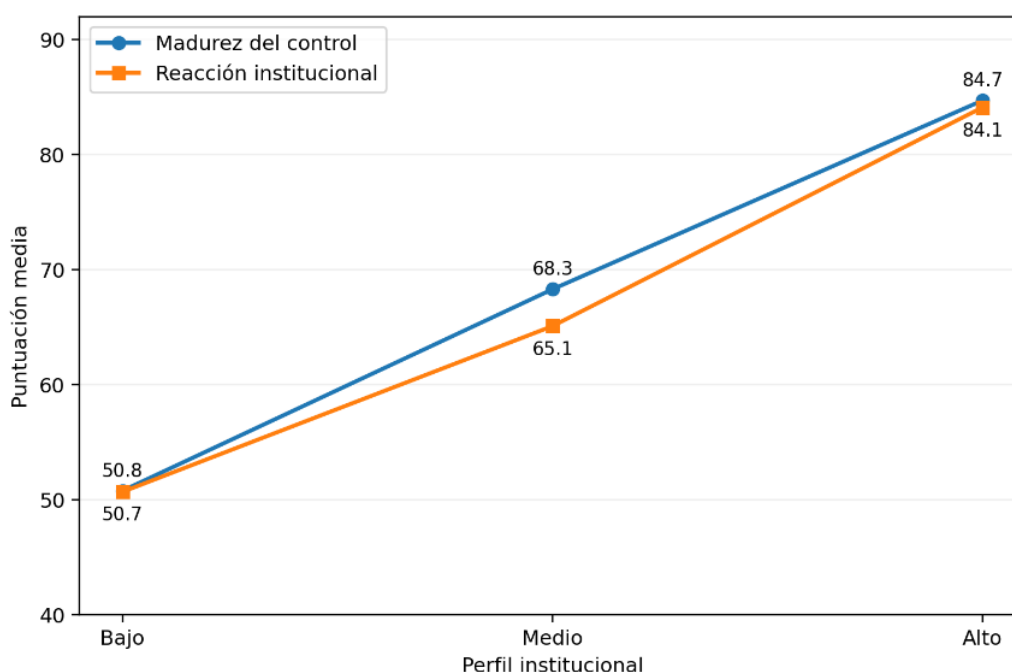
Según la Tabla 2, la subsanación de observaciones fue el predictor de mayor peso ($\beta = 0,31$), seguido de la ejecución de acciones correctivas ($\beta = 0,29$), cumplimiento de recomendaciones ($\beta = 0,26$) y seguimiento ($\beta = 0,22$). En consecuencia, los resultados sugirieron que la reacción institucional estuvo vinculada principalmente con la capacidad para cerrar efectivamente las desviaciones identificadas, y no únicamente con detectarlas. Esta interpretación coincide con Agudelo et al. (2025) respecto a la necesidad de convertir la medición del desempeño local en mecanismos efectivos de gestión y mejora. Además, evidencia internacional reciente muestra que una mayor capacidad para medir el desempeño puede traducirse en mejores resultados gubernamentales; por ejemplo, un estudio de gobiernos locales encontró reducciones anuales de

3,57% en un indicador ambiental cuando existían mejores sistemas de monitoreo.

Seguidamente, el análisis de conglomerados mediante k-medias permitió identificar tres patrones diferenciados. El grupo de alta capacidad estuvo conformado por 18 observaciones (30,0%); el nivel medio agrupó 27 (45,0%) y el nivel bajo concentró 15 (25,0%). Para mostrar estadísticamente esta segmentación, la Figura 2 representa la ubicación conjunta de las observaciones según los índices de control y reacción.

Figura 2

Conglomerados de madurez del control y reacción institucional



Nota. Clasificación mediante k-medias con tres conglomerados.

Como muestra la Figura 2, las observaciones no se distribuyeron aleatoriamente, sino que configuraron una trayectoria ascendente entre ambos índices. El conglomerado alto registró aproximadamente 84,7 puntos de madurez del control y 84,1 de reacción institucional; el conglomerado medio alcanzó 68,3 y 65,1 puntos, respectivamente; mientras el conglomerado bajo presentó aproximadamente 50,8 y 50,7 puntos. Por tanto, entre los perfiles extremos existió una diferencia cercana a 34 puntos, evidenciando una brecha considerable en las capacidades institucionales. El uso de conglomerados resulta pertinente para este tipo de evaluación; De la Hoz y De La Hoz (2025) emplearon una metodología combinada de clúster y análisis envolvente de datos sobre 226 entidades públicas, demostrando su utilidad para distinguir estructuras de desempeño institucional.

El Análisis de Condiciones Necesarias permitió determinar si la madurez del control constituyó un requisito mínimo para alcanzar elevados niveles de reacción. El tamaño de efecto fue $d = 0,21$, interpretándose como una condición necesaria de magnitud media. En consecuencia, se elaboró la tabla de cuellos de botella presentada en la Tabla 3, donde se determinaron los niveles mínimos de

madurez requeridos para diferentes resultados esperados de reacción institucional.

Tabla 3

Cuellos de botella para alcanzar niveles superiores de reacción institucional

Reacción institucional deseada	Madurez mínima del control
60 puntos	43 puntos
70 puntos	52 puntos
80 puntos	62 puntos
90 puntos	76 puntos
95 puntos	84 puntos

Nota. Resultados del Análisis de Condiciones Necesarias; $d = 0,21$.

Tal como evidencia la Tabla 3, para alcanzar una reacción institucional de 80 puntos fue necesario registrar al menos 62 puntos de madurez del control, mientras que aspirar a 90 puntos incrementó el requerimiento hasta aproximadamente 76 puntos. No obstante, superar estos umbrales no garantizó automáticamente un resultado elevado, puesto que se trató de una condición necesaria, pero no suficiente. Este comportamiento guarda correspondencia metodológica con Zhang et al. (2024), quienes utilizaron este análisis para determinar umbrales mínimos asociados al alto desempeño gubernamental. Asimismo, Blom et al. (2024) combinaron modelos explicativos con Análisis de Condiciones Necesarias en 365 participantes de organismos gubernamentales, encontrando precisamente que determinadas capacidades pueden resultar necesarias sin ser suficientes para alcanzar un desempeño superior.

Los resultados mostraron un patrón consistente: a mayor madurez y cierre efectivo de los ciclos de control, mayor capacidad de reacción institucional. La correlación de 0,74, la capacidad explicativa del modelo de 68,0%, la separación de los tres conglomerados y el umbral mínimo de 62 puntos para aspirar a una reacción igual o superior a 80 puntos convergieron en la misma dirección. Sin embargo, los resultados también indicaron que efectuar controles o generar informes no fue suficiente; la diferencia se encontró principalmente en la capacidad para subsanar observaciones, ejecutar acciones correctivas, cumplir recomendaciones y retroalimentar los procesos institucionales. Este hallazgo adquiere relevancia para los gobiernos autónomos descentralizados ecuatorianos, debido a que evidencia reciente ha identificado diferencias territoriales en la capacidad operativa municipal y señala que las capacidades financieras, de planificación y participación forman parte de las condiciones que explican el desempeño de los gobiernos locales.

CONCLUSIONES

Los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre la madurez de los ciclos de control organizacional y la capacidad de reacción institucional, alcanzando una correlación de Spearman de $p = 0,74$; $p < 0,001$. Esto permitió determinar que el fortalecimiento del seguimiento, la subsanación de observaciones, el cumplimiento de recomendaciones y la ejecución de acciones correctivas estuvo asociado con una respuesta institucional más oportuna y efectiva.

El modelo de regresión múltiple explicó el 68,0% de la variabilidad de la capacidad de reacción

institucional, destacándose la subsanación de observaciones ($\beta = 0,31$) y la ejecución de acciones correctivas ($\beta = 0,29$) como los factores de mayor incidencia. Asimismo, el análisis de conglomerados identificó tres perfiles institucionales: 30,0% alto, 45,0 % medio y 25,0% bajo, evidenciando diferencias importantes en la capacidad de los gobiernos autónomos descentralizados para transformar los resultados del control en acciones concretas.

El Análisis de Condiciones Necesarias determinó que la madurez del control constituyó un requisito relevante para alcanzar niveles elevados de reacción institucional, con un tamaño de efecto de $d = 0,21$. Particularmente, para alcanzar una reacción institucional de 80 puntos se requirió un nivel mínimo aproximado de 62 puntos de madurez del control, mientras que para llegar a 90 puntos el umbral ascendió a 76 puntos. Estos resultados permitieron establecer que la efectividad institucional no dependió únicamente de realizar actividades de control, sino de completar el ciclo mediante seguimiento, corrección, cumplimiento y retroalimentación continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, L. F., Pinzón-Villa, M., & Gil Franco, D. (2025). Medirlo todo para que todo siga igual. El alcance de los esquemas de medición del desempeño de los gobiernos locales en América Latina. *Analecta Política*, 14(27), 1–35. <https://doi.org/10.18566/apolit.v14n27.a07>
- Barbera, C., Dom, B. K., du Boys, C., Korać, S., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2025). Perspectivas de los gestores de gobiernos locales: Navegando las crisis mediante capacidades y percepciones organizacionales. *Public Administration Review*, 85(3), 717–736. <https://doi.org/10.1111/puar.13859>
- Borell, J., & Eriksson, K. (2023). ¿Aprendizaje organizacional sin incendios? Los análisis de riesgos como base para desarrollar capacidades de gestión de crisis. *Safety Science*, 163, 106144. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106144>
- Cai, C., Shen, Q., & Tang, N. (2023). Afrontar todos los cambios con constancia: El proceso de adaptación dinámica de los gobiernos de condado en China. *Public Administration*, 101(4), 1526–1548. <https://doi.org/10.1111/padm.12891>
- Ceballos-García, G. Y., Agudelo, L. F., & Pinzón-Villa, M. (2025). De los sistemas de medición del desempeño a los sistemas de gestión del desempeño en la administración pública local: ¿Colombia realizó la transición? *Analecta Política*, 14(27), 1–27. <https://doi.org/10.18566/apolit.v14n27.a06>
- Chawla, C., Ramaswamy, S., & Singh, R. (2023). Evaluación de la interacción entre el control interno y la gestión financiera en el gobierno local. *Multidisciplinary Science Journal*, 5, 2023ss0307. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2023ss0307>
- Chen, S., & Wu, J. (2026). El tiempo importa: Duración del bajo y sobre desempeño y mejoras del rendimiento en el sector público. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.70109>
- Chiquito Tigua, G. P., & Cedeño Vivero, L. C. (2023). Control interno y su incidencia en el proceso

- administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado cantón Quinindé. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 81. <https://doi.org/10.21503/cyd.v26i4.2505>
- Clement, J., Esposito, G., & Crutzen, N. (2023). Trayectorias municipales en respuesta a la COVID-19: Una perspectiva de gestión estratégica sobre la resiliencia de la administración pública local. *Administration & Society*, 55(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/00953997221100382>
- Cook, M. E., & Pardo, T. A. (2025). Continuidad de las operaciones y resiliencia organizacional durante la pandemia de COVID-19: Lecciones de los gobiernos municipales de la región noreste de Estados Unidos. *Public Management Review*, 27(1), 29–49. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2222763>
- Danso, E. K., & Opoku, R. A. (2025). Efecto del liderazgo y las capacidades adaptativas sobre el desempeño del gobierno local: El papel moderador de la innovación en la gestión. *Public Administration and Development*, 45, 344–360. <https://doi.org/10.1002/pad.70000>
- Desmidt, S., & Meyfroodt, K. (2024). ¡Estar preparados! Predisposición de los políticos locales al desarrollo de capacidades adaptativas de los gobiernos locales en respuesta a la COVID-19: El papel de las percepciones de riesgo. *Public Management Review*, 26(7), 1803–1826. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2165699>
- Dimitrijevska-Markoski, T., Nukpezah, J. A., & Azhar, A. (2024). Prestación de servicios durante las crisis: Efectos de la capacidad organizacional, la colaboración y la motivación de servicio público sobre la resiliencia organizacional. *Public Works Management & Policy*, 30(4). <https://doi.org/10.1177/07349149241262596>
- Dul, J., Hauff, S., & Bouncken, R. B. (2023). Análisis de condiciones necesarias: Revisión de temas de investigación y directrices para buenas prácticas. *Review of Managerial Science*, 17, 683–714. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00628-x>
- Gnielinski, L. (2026). Capacidad administrativa en la gestión pública de crisis: ¿Mejor de lo que indica su reputación? *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*. <https://doi.org/10.1002/rhc3.70060>
- Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). Impacto de los sistemas de control interno sobre la intensidad de la innovación y el desempeño organizacional de las organizaciones del sector público en Vietnam: El papel moderador del liderazgo transformacional. *Heliyon*, 8(2), e08954. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>
- Leyva Botero, S., Pinzón-Villa, M., & Agudelo, L. F. (2025). El seguimiento a la gestión de los gobiernos locales en seguridad y convivencia: Esquemas intergubernamentales de medición del desempeño de las capacidades coercitivas locales. *Gobierno y Administración Pública*, 8(8), 10–25. <https://doi.org/10.29393/GP8-2SGML30002>
- Maaroufi, A., & El Haji, H. (2022). Efecto de los componentes del control interno sobre el desempeño organizacional de las organizaciones públicas marroquíes: Una exploración teórica. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*.
- Mena Izquierdo, J. R., Mena Preciado, J. R., Villar Astudillo, N. H., & Ezcurra Zavaleta, G. A. (2025).

- La influencia de los sistemas de control interno sobre el desempeño organizacional: Evidencia empírica del sector público peruano. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4651>
- Orellana-Intriago, M. F., & Orellana-Intriago, F. R. (2024). Aplicación de auditoría gubernamental para optimizar el control interno de los gobiernos autónomos descentralizados. *MQRInvestigar*, 8(3), 4291–4305. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.4291-4305>
- Park, S., Graham, M., & Foster, E. A. (2022). Mejoramiento de la resiliencia de los gobiernos locales: La importancia de los recursos internos en la gestión de crisis. *Sustainability*, 14(6), 3214. <https://doi.org/10.3390/su14063214>
- Pincay Bayas, N. E., Cedeño Santana, O., & Mendoza Vines, M. E. (2024). Control interno en la gestión financiera de los gobiernos autónomos descentralizados municipales. *ECA Sinergia*, 15(2), 77–91. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v15i2.5865>
- Pudjono, A. N. S., Wibisono, D., & Fatima, I. (2025). Avances en la gobernanza local: Una revisión sistemática de los sistemas de gestión del desempeño. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442545. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442545>
- Rivenbark, W. C., & Vignieri, V. (2025). De la medición del desempeño a la gestión del desempeño en los gobiernos locales: ¿Los sistemas de medición respaldan los factores que impulsan el uso de los datos de desempeño? *International Journal of Public Sector Management*, 38(3), 368–385. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2023-0356>
- Romero-Lora, G. M., Rivero-Isla, J. C., & Lopez-Chavez, B. E. (2024). Análisis de la relación entre la resiliencia organizacional y las respuestas de las Unidades de Gestión Educativa Local en la prestación de servicios educativos en Perú durante la pandemia de COVID-19. *Public Administration and Policy*, 27(1), 73–84. <https://doi.org/10.1108/PAP-01-2023-0012>
- Salvador, M., & Sancho, D. (2023). Gobiernos locales frente a la turbulencia: Gobernanza robusta y capacidades institucionales. *Social Sciences*, 12(8), 462. <https://doi.org/10.3390/socsci12080462>
- Sari, D. N., & Darmastuti, D. (2023). Debilidades del control interno: Su relación con las características del gobierno local y el seguimiento de los resultados de auditoría. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 27(1), 97–105. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol27.iss1.art10>
- Vikstedt, E., Luhtala, M., Welinder, O., Sinervo, L. M., & Laihonen, H. (2024). Diferentes resultados finales de sostenibilidad: Lógicas institucionales en la gestión del desempeño de los gobiernos locales. *Public Money & Management*. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2421503>
- Widyasanti, Y. S., & Misra, F. (2023). Sistema gubernamental de control interno, compromiso, cultura organizacional y buena gobernanza gubernamental con el desempeño gubernamental como variable interviniente. *E-Jurnal Akuntansi*, 33(2).

<https://doi.org/10.24843/EJA.2023.v33.i02.p06>

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>

Zhang, X., Chen, B., Yan, B., Liu, Y., & Wu, L. (2024). Restricciones críticas para el alto desempeño de los gobiernos electrónicos provinciales en China: Un análisis de condiciones necesarias. *Government Information Quarterly*, 41, 101959. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101959>