

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

<http://dx.doi.org/10.35381/i.p.v4i6.1827>

El control interno como base de la gestión administrativa del sector público

Internal control as the basis of the administrative management of the public sector

Mayra Alexandra Rocano-Sarango
mayra.rocano.02@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-4514-1953>

Mireya Magdalena Torres-Palacios
mireya.torres@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-4929-6960>

Recibido: 02 de febrero 2022
Revisado: 20 de marzo 2022
Aprobado: 15 de mayo 2022
Publicado: 01 de junio 2022

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

RESUMEN

La fuerte contracción económica desencadenada por la pandemia del COVID-19 ha demandado cambios significativos en la gestión pública. Al respecto, la empresa pública UNAE –EP no quedó exenta, por lo que el presente trabajo de investigación tiene por objetivo, proponer el diseño de actividades de monitorización continua relacionadas con el sistema de control interno para mejorar la gestión. De tipo descriptiva. Considerando que los resultados evidencian una afectación en los elementos que comprenden dicha gestión, es relevante que la empresa ejecute acciones de control a los principales procesos que conforman la gestión administrativa para valorar los riesgos, procurar el logro de los objetivos e identificar las medidas preventivas y correctivas y con ello, afrontar los cambios del entorno y reducir el impacto negativo provocado por acontecimientos externos que afectan a la generación de recursos económicos por autogestión.

Descriptor: Sector público; auditoría de gestión; operación administrativa. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The strong economic contraction triggered by the COVID-19 pandemic has demanded significant changes in public management. In this regard, the public company UNAE -EP was not exempted, so this research work aims to propose the design of continuous monitoring activities related to the internal control system to improve management. Descriptive. Considering that the results show an affectation in the elements that comprise such management, it is relevant that the company executes control actions to the main processes that make up the administrative management to assess the risks, procure the achievement of the objectives and identify the preventive and corrective measures and with this, face the changes of the environment and reduce the negative impact caused by external events that affect the generation of economic resources by self-management.

Descriptors: Public sector; management audit; management operations. (UNESCO Thesaurus).

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

INTRODUCCIÓN

En el año 2020 en los países de América Latina y el Caribe se adoptaron medidas fiscales importantes para combatir el impacto social y económico de la pandemia por COVID-19. Bajo estas circunstancias extremas, la fuerte contracción de las actividades económicas debilitó los ingresos públicos, como una de las principales consecuencias de la nueva situación epidemiológica que se desencadenó en todos los países. En consonancia, el desplome de la recaudación delimitó la disponibilidad de recursos, al mismo tiempo que el gasto público se incrementó debido a la inversión realizada en las medidas financieras acogidas. Esto llevó a un déficit fiscal elevado a nivel global (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021).

Bajo este contexto, es fundamental que la administración pública acompañe al Estado, de modo que pueda responder cada vez más rápido y de forma anticipada a las exigencias del cambiante entorno político, económico y social que se impone. Los cambios sustanciales en la funcionalidad de instituciones públicas y en la dinámica de la economía, dado su novedad, han desencadenado de manera imperceptible la emergencia de un nuevo orden, por lo que en la actualidad es indiscutible que nada puede seguir igual a corto, mediano o largo plazo (Alfonso-Ibáñez, 2020).

La situación sanitaria devenida del COVID-19 y sus consecuencias antes referidas, no constituyeron excepción para el Ecuador, puesto que el país andino fue impactado de manera grave por la crisis, entre otros factores, debido a las vulnerabilidades estructurales de su modelo de desarrollo, las debilidades en las finanzas públicas y las limitantes que afronta el país para acceder a recursos. Esta difícil situación obedece a que, por una parte, el país no tiene mecanismos de ahorro fiscal en funcionamiento para situaciones de contingencia y, por otra parte, el alto riesgo país generado por el acceso a los mercados internacionales para conseguir financiamiento privado (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), 2020).

Al considerar el impacto de la pandemia en el Ecuador y la afectación al sector educativo y, de manera especial, las instituciones de educación superior (IES) han visto

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

quebrantada su sostenibilidad, además de que, a este impacto se suma la crisis económica que el país estaba atravesando, lo que conllevó a una falta de recursos para financiar al sistema educativo. Este accionar podría en el peor de los escenarios, atentar contra la gratuidad de la educación superior pública (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2020).

Por otro lado, la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) respalda que las universidades que pertenecen a este sector pueden crear empresas públicas, destinadas a la gestión de sectores estratégicos y al desarrollo de actividades económicas, relacionadas con el Estado (Asamblea Nacional, 2014), en virtud de lo mencionado, la Universidad Nacional de Educación (UNAE) cuenta con la empresa pública UNAE-EP como un apoyo en aspectos administrativos, así como, en la gestión logística para la ejecución de programas y proyectos, servicios de capacitación, consultoría, entre otros, que pueden estar relacionados con la Universidad y entes externos a la misma.

En el año 2020, al ser un periodo atípico como se había mencionado en párrafos anteriores, la UNAE-EP no fue ajena al impacto económico, por lo que sufrió un déficit monetario, tal como lo indica la rendición de cuentas reportada por la empresa, en ese sentido, la presente investigación aborda la siguiente problemática: ¿cómo mejorar la gestión administrativa en la UNAE-EP?, con el objetivo de proponer el diseño de actividades de monitorización continua relacionadas con el sistema de control interno de esta empresa pública para el mejoramiento de la gestión administrativa, puesto que en la actualidad se requiere de una reactivación económica postpandemia.

Referencial teórico

Estructura de la gestión administrativa de las universidades públicas

El Ecuador a través de la Constitución, establece la normativa que acoge los derechos, libertades, obligaciones de todos los ciudadanos, así como del Estado y de las instituciones que lo conforman, por tanto, mediante la LOEP se regula: la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión de las empresas públicas que actúan en

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

el ámbito internacional y local. Estas entidades gestionan sectores estratégicos, prestan servicios públicos y desarrollan actividades económicas que corresponden al Estado (Asamblea Nacional, 2014).

En concordancia con la información que antecede, la normativa correspondiente a las empresas públicas establece los mecánicos de control económico, administrativo, financiero y de gestión. Al respecto, la (Universidad Tecnológica Equinoccial UTE, 2018), mediante una investigación determinó el nivel de aplicación de las disposiciones legales sobre la calidad del servicio y la cultura interna en las instituciones públicas del Ecuador, concluyendo que los organismos públicos están más orientados al cumplimiento normativo interno y estratégico y menos a la plena satisfacción de la ciudadanía.

Por otro lado, la educación es uno de los sectores estratégicos que el Estado prioriza y se encuentra regulada por la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) la que define los principios para garantizar el derecho a la educación superior de calidad, por tanto, las universidades según esta ley deben orientarse a brindar un servicio que propenda a la excelencia, al acceso universal, libre de discriminación, gratuito hasta el tercer nivel, entre otras consideraciones (Asamblea Nacional, 2010), no obstante, la (UNESCO, 2020), manifiesta que es difícil que las instituciones y programas educativos funcionen con niveles de calidad aceptables debido a los tiempos de perturbación vividos tras la pandemia de COVID-19.

Atendiendo estas consideraciones, las IES responden a un interés público y dejan de lado los intereses individuales y corporativos; ejercen autonomía responsable que consiste en la libertad de cátedra e investigación de sus docentes; gestionan sus procesos internos; elaboran, aprueban y ejecutan su presupuesto; adquieren y administran sus recursos como su patrimonio; expiden sus estatutos; elaboran sus planes y programas de estudio; nombran al personal que labora en la institución así como a sus autoridades; entre otros, conforme lo indica la LOES (Asamblea Nacional, 2010). En tal sentido, las IES que realicen actividades económicas con base en su autonomía responsable deben crear personas jurídicas independientes y distintas, razón por la que

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

la LOEP establece que, las universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas y su creación será realizada bajo resolución del máximo organismo universitario quien determinará los aspectos relacionados con su administración y funcionamiento (Asamblea Nacional, 2014).

Además de lo mencionado, es importante indicar que el ejercicio social de la contabilidad gubernamental resulta un aspecto clave de la gestión de las empresas públicas por su capacidad de proporcionar información para la toma de decisiones sobre políticas y prácticas sociales adoptadas en el nivel estratégico. Esto contribuye a determinar si las estrategias y prácticas sociales están de acuerdo con las prioridades de la sociedad, así como, a informar a los ciudadanos sobre su contribución social, tanto en el impacto medioambiental como en los recursos humanos y éticos.

En correspondencia con lo anterior expresado, se profundiza sobre el desarrollo sustentable, el mismo que consiste en usar de forma correcta los recursos actuales sin comprometer los de generaciones futuras, se basa en los siguientes principios: los recursos renovables se deben utilizar según se generen de ninguna manera se debe hacer uso a un ritmo superior; no pueden ser aprovechados a mayor velocidad de la necesaria y las sustancias contaminantes no se deben producir a un ritmo superior es importante que se mantengan a un nivel en que puedan ser recicladas, neutralizadas o absorbidas por el medioambiente (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), 2021), siendo esencial fortalecer las acciones con respecto a la empresa para lograr un nuevo modelo de desarrollo sustentable y sostenible.

Indicadores de gestión y calidad de empresas públicas universitarias

Las empresas públicas ecuatorianas están reguladas por la Contraloría General del Estado, la Unidad de Auditoría Interna y el Consejo de Participación Ciudadana (Asamblea Nacional, 2014). Existen 256 empresas públicas y 18 pertenecen a universidades, mientras que, las demás se dividen en la Función Ejecutiva; Gobiernos

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Autónomos Descentralizados (GADS) Municipales; GADS Parroquiales y Economía Mixta (González-Calle, 2017).

Según datos de la Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES) las empresas públicas creadas por universidades se han incrementado en un 90% desde el 2013 hasta el 2017 (Miño-Cascante et al. 2015), a pesar de este crecimiento no logran generar ingresos adicionales que potencien la investigación, la producción de conocimiento y el acceso al financiamiento privado, aspectos que se convierten en un obstáculo para incrementar su tamaño debido a que dependen de los pocos recursos que aportan sus creadores, además que carecen de un grupo de indicadores de gestión que permitan medir si la empresa logró sus metas y objetivos estratégicos (Campuzano et al. 2018).

Los indicadores son una representación creada a partir de la relación entre dos o más variables de las cuales se recopila, procesa y gráfica la información analizada y tienen como finalidad medir el logro de una meta en particular durante un período de tiempo determinado, por esta razón los indicadores de gestión y calidad son importantes, por cuanto permiten conocer y medir el desarrollo de las actividades para alcanzar los objetivos propuestos en relación con los recursos empleados. El indicador de gestión tiene como característica cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados para la consecución de las acciones y el de calidad está relacionado de forma directa con la prestación del servicio. Por lo tanto, los indicadores son empleados para medir la evolución o detectar fallas en el logro de los objetivos o cumplimiento de metas en un periodo establecido y se basan en tres dimensiones: estratégica-planeación, gestión con valores para el resultado y evaluación de resultados. En la tabla 1 se representan algunos indicadores aplicables a las empresas públicas enfocados al desempeño y relacionados con la dimensión, direccionamiento estratégico y planeación.

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Tabla 1.
Indicadores aplicables empresas públicas.

Dimensión	Indicador	Característica
Direccionamiento estratégico y planeación	Eficiencia	Es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
	Eficacia	Mide el grado en el que se realizan las actividades y logros de los resultados planteados
	Efectividad	Medida en que la gestión permite el logro de los resultados planificados con una utilización óptima de
	Calidad	Mide la prestación de los servicios que brindan las instituciones con relación a la satisfacción de las necesidades del usuario.

El control interno en empresas públicas en el Ecuador

Es relevante antes de tratar el control interno en empresas públicas en el Ecuador, considerar aspectos como el índice de percepción de la corrupción (IPC), el nivel de confianza de los ciudadanos en el gobierno y el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos, aspectos que se encuentran relacionados con el control interno. El IPC es un índice calculado a partir de 13 fuentes de datos de organizaciones que recopilan percepciones de corrupción durante los últimos dos años y mide los niveles percibidos de corrupción que, según la (Fundación Ciudadanía y Desarrollo (FCD), 2020) evalúa los niveles de corrupción en el sector público a nivel mundial.

La Fundación Ciudadanía y Desarrollo (FCD) (2020) para elaborar el IPC toma como muestra a 180 países y usa una escala de 0 a 100, donde el 0 representa corrupción elevada y 100 a la corrupción inexistente. El IPC promedio es de 43 puntos, por lo tanto, al considerar este promedio, los países de Nueva Zelanda y Dinamarca resultaron los menos corruptos, debido a que obtuvieron una puntuación de 88, mientras que, los más corruptos fueron Sudán del Sur y Somalia con una puntuación de 12.

Por su parte, el Ecuador en el año 2020 obtuvo una calificación de 39 puntos, calificación que no lo ubica entre los menos corruptos. Sin embargo, este promedio lo acredita como

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

uno de los 26 países a nivel mundial, que ha mostrado una mejora estadística en comparación con los índices obtenidos en el periodo del 2012 al 2020 (Fundación Ciudadanía y Desarrollo (FCD), 2020).

Vinculado con lo expuesto en los párrafos anteriores, se encuentra el nivel de confianza de los ciudadanos en el gobierno ecuatoriano, según datos de (Latinobarometro, 2020) se constata que, el 55% de las personas encuestadas no tienen ninguna confianza en el gobierno; el 34,3% tiene poca confianza; el 8,4% algo de confianza; el 1,5% tiene mucha confianza y el 0,9% representa el porcentaje de encuestados que no saben o no contestaron la encuesta, estos datos muestran que el nivel de confianza en el gobierno nacional es bajo.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2021) a través de la Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares, muestra la evolución de los índices de percepción de la calidad de los servicios públicos, de manera general, en el Ecuador. Este índice refleja una disminución de 0,8 puntos correspondiente a las calificaciones otorgadas por los ciudadanos en comparación con el año 2013 en donde la calificación otorgada fue de 6,9 puntos sobre 10 y para el año 2020 presenta un puntaje de 6,1. Al respecto, se podría interpretar que la percepción ciudadana de la calidad de los servicios públicos a nivel nacional no presenta mayor variación al considerar que el periodo transcurrido fue de 7 años para presentar una disminución de 0,8.

Bajo estas consideraciones, se podría decir que los ciudadanos ecuatorianos no confían en el gobierno y perciben que el servicio público es regular. Estas razones permiten esclarecer la importancia para las empresas públicas ecuatorianas de llevar un control interno adecuado en aras de mejorar los procesos, así como, evitar estar el nivel promedio de IPC y actuar de manera oportuna en la detección de irregularidades. En la tabla 2 se enumeran los objetivos del control interno según las normas emitidas para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que disponga de recursos públicos.

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Tabla 2.
Objetivos del control interno según normativa ecuatoriana.

Número	Objetivo
1	Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones de acuerdo con los principios de ética y transparencia.
2	Asegurar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
3	Cumplir con las leyes y regulaciones aplicables para proporcionar bienes y servicios públicos de calidad.
4	Proteger y preservar la propiedad pública para que no haya pérdida, desperdicio, mal uso, irregularidad o acto ilegal.

Como se especifica en la normativa ecuatoriana, el control interno es responsabilidad de cada organismo que disponga de recursos públicos y facilita el ejercicio del control respectivo; es un proceso integral que debe ser aplicado por la máxima autoridad, la gerencia y los funcionarios de cada entidad; proporciona seguridad razonable en el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos; promueve la eficiencia y la efectividad de las operaciones de la entidad, asegura la confiabilidad y oportunidad de la información, permite aplicar las medidas adecuadas para corregir las deficiencias de control y se compone de: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información-comunicación y vigilancia (Contraloría General del Estado, 2009).

Componentes del control interno y modelos de control

El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que son aplicados por el personal para salvaguardar sus activos y documentación relevante; asegurar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, presupuestal y la complementaria administrativa operacional; promover la eficiencia operativa y estimular el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas por la administración. El control interno es un proceso que contiene las actividades realizadas por todos los

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

miembros de la organización con el fin de brindar una seguridad razonable en el logro de los objetivos institucionales, se debe considerar que, a pesar de que este bien diseñado y aplicado, presenta la probabilidad de que un evento adverso obstaculice la consecución de los objetivos o que incida negativamente en el funcionamiento y resultados de la organización, a esto se lo denomina riesgo y el control interno puede solo reducirlo más no eliminarlo (Santillana-González, 2015).

Por otro lado, el sistema de control interno, según (Santillana-González, 2015), es el conjunto ordenado, interdependiente e interactuante de los objetivos generales y específicos que persigue el control interno para contribuir al logro de la misión y objetivos de una organización. Los procedimientos del control tienen como propósito comprobar la efectividad de un sistema de control (Estupiñan-Gaitán, 2015). La empresa pública o privada debe ser organizada de acuerdo con los requisitos metodológicos o la normativa que establece el sistema de control interno que para el caso del Ecuador está regulado por la Contraloría General del Estado y sus componentes se basan en el modelo de control interno COSO I. El control interno tiene cuatro elementos básicos, los que Estupiñan-Gaitán (2015) explica de la siguiente manera:

Organización: plan lógico y claro de las funciones de la institución, donde se establece de forma clara las líneas de autoridad y responsabilidad para las unidades y empleados al separar las funciones de registro y custodia.

Sistemas y procedimientos: el registro de los resultados en términos financieros debe ser seguro, por tanto, se debe contar con un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos.

Personal: en la organización son importantes las prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones para que el personal cumpla de manera satisfactoria sus responsabilidades, por lo que, debe contar con la aptitud, capacitación y experiencias requeridas.

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Supervisión: en este elemento es relevante considerar una efectiva unidad de auditoría independiente de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y apoyo logístico.

Estos elementos son estructurados en el nivel de gestión que considera los planes de cada uno de los procesos de la institución, los mismos que son estandarizados y evaluados de forma cuantitativa, mientras que, el nivel de control, involucra los manuales de todas las áreas de la institución que son estandarizados y valorados de forma cualitativa (Isaza-Serrano, 2018).

Los niveles de control se componen de estándares legales definen lo que se debe hacer en el proceso, son considerados de obligatorio cumplimiento para el sector público, mientras que, los procedimentales involucra el cumplimiento del estándar legal en el proceso y la gestión. Los estándares están diseñados para ser formulados, a través de una serie de pasos ordenados, interdependientes y complementarios, que deben estar integrados en correspondencia con los diferentes servicios, funciones y elementos clave en la atención al cliente interno y externo, dicha organización debe velar por brindar productos o servicios de calidad en un ambiente de trabajo seguro (Isaza-Serrano, 2018). En la tabla 3 se detallan algunos modelos utilizados para implementar un sistema de control que pueden variar de acuerdo con la legislación del país o de la organización, según (Márquez-Arcila, 2018), el informe COSO es el modelo más utilizado, no obstante, se explica las características, el enfoque y los componentes de los modelos: COBIT; COCO y KING

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Tabla 3.
Modelos de control.

Características	COSO I	COSO II-ERM	COBIT	COCO	KING
Enfoque o prioridad	Control Interno.	Gestión de riesgos.	Auditoría de TI.	Auditoría interna.	Gobierno corporativo.
Definición	Proceso llevado a cabo por la alta dirección y otros empleados para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.	Proceso orientado hacia el logro de la estrategia de la organización en todos los niveles y ha sido diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a los objetivos de organización	El objetivo del control tecnológico es crear los mejores beneficios, optimizar riesgos y hacer un uso óptimo de los recursos.	Son acciones encaminadas a lograr los mejores resultados para la organización. Incluye recursos, sistemas, procedimientos, culturas, estructuras y tareas.	Enfatiza el liderazgo con una base ética y la necesidad de rediseñar la organización alrededor de la sostenibilidad.
Componentes	Ambiente de Control Evaluación de riesgos Actividades de control Información y comunicación Monitoreo	Ambiente de interno Fijación de objetivos Identificación de eventos Evaluación de riesgo Respuesta al riesgo Actividades de control Información y comunicación Monitoreo	Calidad Confidencialidad Seguridad	Propósito Compromiso Capacidad Seguimiento y aprendizaje	Disciplina Transparencia Independencia Rendición de cuentas. Responsabilidad Justicia Responsabilidad social

Mayra Alexandra Rocano-Sarango; Mireya Magdalena Torres-Palacios

Nota. La tabla muestra las características, el enfoque y los componentes de los modelos COSO (*Committe Of Sponsoring Organizations*); COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technologies*); COCO (*The Criteria of Control Board*) y KING (Reporte sobre Gobierno Corporativo en Sudáfrica). *Fuente: (Marquez-Arcila, 2018)*

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

METODOLOGÍA

La presente investigación fue de tipo descriptiva no experimental, por cuanto no se manipuló de forma deliberada las variables de estudio, para mostrar las dimensiones del contexto estudiado y exponer las causas que generan el inadecuado control de la gestión administrativa de la unidad de análisis. La investigación tuvo un carácter transversal, ya que la recolección de datos se hizo en un solo período de tiempo.

Las técnicas usadas fueron: la entrevista en la que se aplicó la guía de preguntas dirigida a la gerente general de la unidad de análisis y la encuesta que fue realizada al personal contratado bajo nombramiento provisional y servicios profesionales a través del cuestionario.

La unidad de análisis es la UNAE-EP, el universo de estudio de la presente investigación está constituido por 3 miembros del directorio, 8 personas contratadas bajo nombramiento provisional y 9 por servicios profesionales, por consiguiente, la población asciende a 20 personas. Se considera que al ser la población menor a 100, no se procede con el cálculo muestral.

RESULTADOS

Los principales resultados obtenidos al aplicar las herramientas de investigación se resumen en los elementos que componen la gestión administrativa.

Planificación: en la entrevista realizada a la gerente general de la institución se constató que la UNAE-EP en el año 2020 debido a la pandemia de COVID-19 sufrió una afectación negativa en la consecución de sus objetivos y metas propuestas, así pues, los rubros que a nivel presupuestario registraron impactos negativos fueron las capacitaciones, consultorías, educación continua y construcción de obras civiles, en tal sentido, para efectos de ejecución presupuestaria, los rubros que la institución tuvo que optimizar fueron las remuneraciones y la eliminación del presupuesto asociado a viáticos y movilización, por ello, el nivel de ejecución presupuestaria fue del 55% y la variación del ingreso por autogestión se redujo en un 80% con respecto al año 2019.

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

Bajo este contexto, la institución en el año 2020 no desarrolló un plan de acción para mitigar el impacto negativo que ocasionó la pandemia, no obstante, se sugiere la implementación de planes de recuperación económica para sus proyectos, de tal manera que pueda obtener recursos de forma continua para financiar su gasto corriente.

Los aspectos mencionados evidencian una necesidad de planificación a nivel administrativo que le facilite a la entidad analizar la situación en la que se encuentra, con la finalidad de determinar objetivos, establecer metas y formular estrategias para delimitar las líneas de acción que le permita afrontar los cambios del entorno de manera oportuna.

Dirección: este elemento comprende la ejecución de los planes propuestos a través de un trabajo conjunto entre áreas donde el personal es impulsado por la dirección de la institución mediante la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.

En relación con este elemento, se consultó la existencia de un trabajo coordinado entre áreas, en este sentido, el 71% del personal respondió de manera positiva, en tanto que, el 24% considera una posibilidad de mejora, (ver figura 1), adicional a ello, se debe precisar que en el año 2020 se realizaron las actividades laborales optando por la modalidad de teletrabajo con la finalidad de salvaguardar la salud física de los funcionarios, por esta razón, la institución como medida de control ante el cambio de modalidad de trabajo solicitó al personal la presentación de planificaciones e informes de manera semanal.

Considerando lo mencionado en el párrafo anterior, se puede decir que la institución para continuar con sus actividades acató las medidas dispuestas a nivel nacional para implementar teletrabajo, permitiéndole con ello dar continuidad a sus actividades diarias, si bien es cierto que el resultado obtenido en la consulta efectuada sobre el trabajo coordinado entre áreas alcanzó un 71%, (ver figura 1), esto no implica que el personal esté motivado y exista una comunicación efectiva, por lo tanto, se puede inferir en la necesidad de mejorar el componente de dirección.

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

Organización: este elemento comprende la asignación de los recursos humanos y económicos que se requieren para desarrollar el trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos.

En este sentido, el 94% del personal encuestado considera que el perfil de su cargo se ajusta a las funciones que desempeña y el 71 % indica que este se encuentra definido de forma correcta, (ver figura 1). Por otra parte, en los resultados de la consulta realizada sobre la necesidad de actualizar el manual de procedimiento, se obtuvo que, el 65% de los funcionarios sugiere su actualización (ver figura 1). Considerando los aspectos mencionados, se puede deducir que existe la necesidad de mejorar este elemento para lograr que los procedimientos estén en correspondencia con las necesidades actuales y los cambios institucionales.

Control: este elemento consiste en verificar que las actividades que se desarrollan estén alineadas con los objetivos establecidos, en este sentido, la unidad de estudio realiza procesos de control de sus recursos financieros, materiales y tecnológicos, los que son evaluados de forma anual.

Por otro lado, los resultados obtenidos en la encuesta sobre los procedimientos de control establecidos para el desarrollo de las actividades del personal determinan que solo el 76% de los funcionarios conoce los procedimientos y estos han contribuido a que la información proporcionada durante la pandemia sea de calidad (59%), oportuna (53%) y objetiva (41%), no obstante, el 24% de encuestados desconoce de los procedimientos de control implementados (ver figura 1).

Al reconocer que la institución ejecuta procesos de control y que son evaluados de manera anual, se pueden inferir que existe una afectación en este elemento, debido a que, al realizar evaluaciones una vez al año y al existir un porcentaje alto de personas que desconoce los procesos de control implementados, pueden existir inconvenientes para implementar de manera oportuna las medidas preventivas y correctivas, tanto en los procesos que se ejecutan de manera recurrente como en aquellos que son implementados en el desarrollo de actividades emergentes.

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

Sobre la base de los resultados alcanzados y descritos, se evidencia que existe una necesidad de mejorar la Gestión Administrativa de la UNAE-EP a efecto de perfeccionar aquellos aspectos que sufrieron una afectación negativa, debido a los cambios que generó la pandemia en el año 2020 y que en la actualidad siguen afectando el desarrollo de las actividades institucionales y que son inherentes a la gestión administrativa.

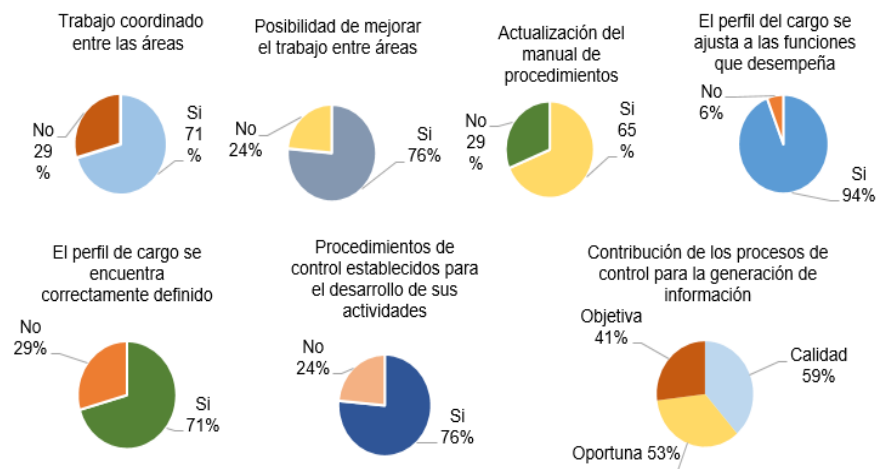


Figura 1.
Resultados alcanzados en la encuesta.

PROPUESTA

El presente apartado tiene por objetivo diseñar actividades de monitorización continúa relacionadas con el sistema de control interno de la UNAE-EP para el mejoramiento de la Gestión Administrativa. La propuesta se basada en el modelo COSO I, en el que se vincula las actividades de monitorización del sistema de control interno con los principales procesos que comprenden la gestión administrativa.

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

Objetivos de control interno:

- Motivar el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas por la Contraloría General del Estado.
- Actualizar la normativa interna correspondiente a manual de procesos y manual de funciones con la finalidad de que se ajusten a las necesidades actuales de la empresa.
- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información administrativa y financiera.
- Salvaguardar la documentación y los activos.
- Promover el uso eficiente de los recursos humanos y materiales.

Mapa de riesgos: Es importante que en la institución se realice un mapeo de riesgos que permita determinar el estado en el que se encuentran los mecanismos de control y determinar la probabilidad de impacto u ocurrencia de un evento no planificado que puede incidir en la eficiencia de la organización, por lo tanto, el desarrollo y la ejecución de este posibilita identificar las actividades requeridas para mejorar el control interno. La tabla 4 muestra la propuesta del mapa de riesgo.

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

Tabla 4
 Mapa de riesgos.

Procedimiento	Objetivos	Riesgo	I	P	VTR
Control interno	Motivar el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas por la Contraloría General del Estado.	Incumplimiento de las disposiciones legales.	4	2	
		Sanciones por no acatar las disposiciones legales.	4	1	
		Personal que aplica de forma inadecuada el sistema de control interno.	4	3	
		Personal que desconoce las disposiciones legales.	2	3	
	Actualizar el manual de procesos con la finalidad de que se ajuste a las necesidades actuales de la empresa.	Deficiencia en la ejecución de los procesos.	4	3	
		Reiteración en la ejecución de actividades para llevar a cabo un proceso.	1	5	
		Procesos inconclusos.	3	3	
		Procesos realizados sin un análisis previo de las necesidades que tiene la empresa.	4	5	
	Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información administrativa y financiera.	Desconocer los avances en la consecución de los objetivos y metas.	4	3	
		Proporcionar información incorrecta a entidades externas.	5	3	
		Perdida de la credibilidad de la institución.	5	3	
		Tomar decisiones con base en información poco razonable.	4	4	
	Salvaguardar la documentación y los activos.	Traspapelar información.	5	2	
		Tentaciones de hurto.	5	3	
		Perdida intencional de documentación comprobatoria de ingresos y gastos.	5	3	
		Archivos sin un espacio físico adecuado para la conversación de la documentación.	3	3	
	Promover el uso eficiente de los recursos humanos y materiales.	Registro incorrecto del ingreso.	4	3	
		Alterar costos y gasto implicados en el egreso.	5	3	
		Uso inadecuado de los recursos.	4	3	
		Evaluar la eficiencia del empleado de forma inadecuada.	2	4	

Impacto (I)= 1=Insignificante, 2=Leve, 3=Moderado, 4=Grave, 5= Catastrófico
 Probabilidad (P)= 1= Muy improbable, 2=Improbable, 3=Probable, 4= Más que probable, 5=Muy probable
 Valor total del riesgo (VTR)=(Rojo) Alto: entre 10 y 8, (Amarillo) Medio: entre 6 y 7 (Verde) Bajo: Entre 2 y 5

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

Matrices de actividades: se propone las siguientes actividades de monitorización continua al plan estratégico, plan operativo, presupuesto, talento humano y compras, procesos que conforman la Gestión Administrativa, por lo que, en las tablas 5, 6, 7 , 8 y 9 se detalla la acción de control, el riesgo por incumplimiento y el medio de verificación.

Tabla 5.

Actividades de monitorización continua: plan estratégico.

Acción de Control	Riesgo por incumplimiento	Medio de verificación
Verificar de forma semestral la realización del análisis situacional de la institución tanto del entorno externo e interno.	Enfrentarse a eventos del entorno de manera sorpresiva. Desconocer la situación en la que se encuentra la empresa.	Informes de análisis de situación institucional.
Evaluar de forma semestral el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	Incumplimiento de los objetivos estratégicos. Valorar de forma tardía las acciones a implementar para el cumplimiento de los objetivos.	Informes que contengan indicadores de avances de los objetivos.
Verificar de forma trimestral el desarrollo del plan de acción.	Desconocer las acciones a implementar para la consecución de los objetivos. Realizar acciones desvinculadas al cumplimiento de los objetivos.	Informes que contengan los avances en el desarrollo del plan de acción
Valorar la implicación de la misión, visión y valores institucionales en la consecución de los objetivos. Verificar la socialización del plan estratégico de la empresa.	Objetivos estratégicos que no concuerdan con el propósito de la empresa.	Informes de reuniones de trabajo que incluya un análisis de los objetivos estratégicos orientados hacia la misión, visión y valores Informe que contenga días y métodos utilizados para realizar la socialización del plan estratégico.

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

Tabla 6.
 Actividades de monitorización continua: plan operativo.

Acción de Control	Riesgo por incumplimiento	Medio de verificación
Evaluar de forma trimestral las metas en el plan operativo.	Incumplimiento en las metas. Desconocer el porcentaje de avance del cumplimiento de las metas.	Informe que contenga indicadores de cumplimiento de metas.
Valorar que las actividades propuestas en el plan operativo procuren la consecución de los objetivos.	Realizar actividades que no contribuyan a la consecución de los objetivos. Incumplimiento en los objetivos. Desperdicios de recursos humanos y materiales en la ejecución de actividades que no generan valor.	Actas de reuniones mensuales que contengan las principales acciones a llevar a cabo para alcanzar los objetivos.
Comprobar de forma trimestral que el presupuesto se ejecute acorde a lo planificado.	Falta o exceso de recursos. Incumplimiento en la ejecución de los recursos. Desviación de recursos	Informe que contenga el cronograma de ejecución del presupuesto.
Valorar la incidencia de las actividades realizadas en beneficio de la comunidad.	Realizar actividades que no contribuyen a la comunidad. Proporcionar servicios que no benefician a la comunidad	Informe de las evaluaciones realizadas a los usuarios sobre el servicio prestado.
Verificar que los resultados alcanzados sean los esperados.	Realizar actividades que no contribuyeron a alcanzar la visión de la institución. Desconocer el impacto de los resultados alcanzados en la consecución de la misión institucional.	Informe del análisis realizado sobre los principales resultados alcanzados y su contribución en la consecución de la misión y visión institucional.

Tabla 7.
 Actividades de monitorización continua: presupuesto de operación.

Acción de Control	Riesgo por incumplimiento	Medio de verificación
Evaluar semestralmente el cumplimiento del proceso de presupuesto de operación.	Distorsión en el proceso. Proceso no acorde a las necesidades operacionales.	Informes de actualizaciones del presupuesto de operación.
Valorar las acciones realizadas para el cumplimiento de la proyección de ingresos por autogestión.	Perder el control del ingreso percibido por autogestión. Incertidumbre con el tiempo en el que ingrese el recurso.	Cédulas presupuestarias de ingresos. Informe sobre las acciones ejecutadas para cumplir con el

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

	Ejecutar acciones que no contribuyan al cumplimiento de la proyección de ingresos por autogestión.	presupuesto establecido en ingresos por autogestión.
Controlar que el recurso ejecutado este acorde con lo planificado.	Distorsión entre los recursos disponibles y planificados.	Informes de cumplimiento de indicadores.
Vigilar que las asignaciones presupuestarias estén acordes a las necesidades.	Uso indebido de recursos. Desviación de recursos.	Proformas solicitadas a proveedores. Informes de análisis de costos.
Verificar que el presupuesto se cumpla en las fechas previstas.	Incumplimiento en la ejecución del presupuesto.	Informes que contenga fecha de ejecución e indique la fecha de planificación.

Tabla 8.
 Actividades de monitorización continua: talento humano.

Acción de Control	Riesgo por incumplimiento	Medio de verificación
Verificar las actualizaciones en las políticas para la selección y contratación de personal.	Contratación de personal sin preparación adecuada. Contratación de personal en exceso.	Informes sobre la actualización de las políticas para selección y contratación de personal Informes que indiquen en porcentaje la rotación de personal.
Verificar la existencia de bases de datos con archivo maestro de personal, relaciones de funcionarios y directivos.	Contratación de personal con irregularidades o conflictos de interés o personales.	Archivo maestro de personal.
Verificar el cumplimiento de las políticas escritas para la selección y contratación de personal.	Contratación de personal con perfil diferente a las funciones que desempeñará en la institución.	Manual de selección de personal. Manual de funciones.
Verificar de forma periódica las aprobaciones requeridas para transferir responsabilidades.	La reestructuración y el cambio de las asignaciones de los empleados pueden interrumpir la segregación de funciones. Implementación de procedimientos para evitar los controles establecidos. Cambio en el flujo de información que puede ser compartida con personas que no deberían disponer de esta.	Formas estándar para transferir responsabilidades.

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

Análisis del plan de capacitaciones.	Capacitaciones que no aporten al cumplimiento de los objetivos de la institución. Desperdicios de recursos materiales y humanos. Deficiencias en la ejecución de las actividades por el ingreso de personal nuevo que desconoce aspectos inherentes a la empresa.	Plan de capacitaciones Informes que incluyan el nombre de la capacitación, el tiempo y la incidencia en la consecución de los objetivos de la empresa.
--------------------------------------	---	---

Tabla 9

Actividades de monitorización continua: compras.

Acción de Control	Riesgo por incumplimiento	Medio de verificación
Controlar la ejecución de los procedimientos definidos para agregar, modificar o eliminar información de las bases de datos de las compras realizadas.	Realizar el proceso de compras sin tener una seguridad razonable en el respaldo de la información. Alteración de la información con el fin de ocultar acciones de fraude.	Manual de procedimiento de compras. Autorizaciones realizadas en el sistema para realizar el proceso de compras.
Vigilar el cumplimiento de las políticas escritas en las que se establecen claramente los criterios de compra.	Retrasos en las compras debido a la omisión de documentos. Problemas asociados a la práctica que conlleven a anular el proceso por no cumplir con las políticas establecidas.	Políticas de compras. Manual de procedimiento de compras.
Inspeccionar de manera periódica las formas usadas para realizar los procesos de compras con la finalidad de cerciorarse de que estén completos y autorizados.	Identificación de hallazgos de forma tardía.	Documentos habilitantes para realizar el proceso de la compra.
Comparación constante de los procedimientos reales en relación con los automatizados y la documentación de aprobación respectiva.	Problemas en el procesamiento de transacciones. Desembolsos por cantidades equivocadas o en forma fraudulenta	Sistema informático. Documentos Habilitantes
Evaluar los informes de preparación y análisis sobre variaciones de los precios de compra.	Pagar los servicios a precios no autorizados	Informes sobre variaciones en los precios de compra.

Indicadores relacionados a la Gestión Administrativa

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

La figura 2 muestra un conjunto de indicadores estructurados como un referente para medir la gestión administrativa de los procesos de: planificación estratégica; planificación operativa; elaboración de presupuestos; talento humano y compras, que están orientados a la evaluación de las actividades propuestas para un seguimiento continuo de los sistemas de control interno que permita disponer y difundir información oportuna y confiable sobre la gestión del sector con la finalidad de tener una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos, y, sustente la toma de decisiones.

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

Listado de indicadores Gestión Administrativa									
Proceso	N°	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Función del indicador	Fórmula	Meta	Tendencia esperada	Frecuencia de Medición	Responsable
Planificación Estratégica	1	Matriz de análisis situacional de la empresa.	Eficacia	Medir el nivel de cumplimiento en la realización del análisis situacional de la empresa.	N° informes de análisis situacional realizados/ N° informes de análisis situacional programados * 100.	50%	Aumentar	Anual	Gerente General
	2	% de cumplimiento de los objetivos	Eficacia	Medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	N° objetivos estratégicos alcanzados/ N° objetivos propuestos * 100.	80%	Aumentar	Semestral	Directorio
	3	% de cumplimiento del plan de acción.	Eficacia	Medir el cumplimiento de las actividades del plan de acción.	N° actividades realizadas en el plan de acción/ N° actividades programadas del plan de acción * 100.	70%	Aumentar	Trimestral	Directorio
	4	Impacto de la socialización del plan estratégico de la empresa.	Efectividad	Medir el número de funcionarios que conocen el plan estratégico.	N° de funcionarios que conocen la planificación estratégica/ N° de funcionarios.	100%	Aumentar	Semestral	Gerente General
Planificación Operativa	1	% de cumplimiento de las metas propuestas en el plan operativo.	Eficacia	Medir el cumplimiento de las metas.	N° metas alcanzadas en el plan operativo/ N° metas propuestas en el plan operativo * 100.	80%	Aumentar	Trimestral	Directorio
	2	Impacto de las actividades que procuren la consecución de los objetivos.	Eficacia	Medir el impacto de las actividades propuestas en relación al cumplimiento de los objetivos.	N° actividades realizadas que procuran la consecución de objetivos/ N° actividades realizadas * 100.	60%	Aumentar	Mensuales	Directorio
	3	% cumplimiento del plan operativo.	Eficacia	Medir el cumplimiento del plan operativo anual.	N° metas alcanzadas/ N° metas propuestas * 100.	90%	Aumentar	Trimestral	Directorio
Presupuesto Operativo	1	% cumplimiento de ingresos por autogestión.	Eficiencia	Medir el cumplimiento de la proyección de ingresos por autogestión.	Total ingresos por autogestión / Total ingresos presupuestados por autogestión * 100.	30%	Aumentar	Cuatrimestral	Gerente General
	2	% cumplimiento del presupuesto.	Eficiencia	Medir la ejecución de los recursos económicos.	Total presupuesto ejecutado/ Total presupuesto asignado * 100.	90%	Aumentar	Semestral	Gerente General
	3	Cumplimiento del cronograma de ejecución presupuestaria.	Eficacia	Medir el cumplimiento del cronograma de ejecución presupuestaria.	N° pagos realizados en el tiempo previsto / Total pagos realizados.	80%	Aumentar	Trimestral	Gerente General
Talento Humano	1	% rotación de personal.	Efectividad	Medir la relación de las personas que se integran a la empresa con las que se marchan.	N° funcionarios al inicio del periodo+ N° funcionarios al final del periodo/2.	30%	Disminuir	Semestral	Gerente General
	2	% cumplimiento del plan de capacitaciones.	Eficacia	Medir el cumplimiento del plan de capacitaciones.	Total capacitaciones realizadas/ Total capacitaciones propuestas.	50%	Aumentar	Semestral	Gerente General
Compras	1	Variación de los precios de compras.	Eficiencia	Medir la variación de los precios de compras.	Valor adquisición-Valor actual / Valor actual * 100.	5%	Disminuir	Semestral	Contratación pública
	2	% cumplimiento de los procesos de compras.	Eficacia	Medir al grado de cumplimiento del proceso de compras.	N° hallazgos identificados en el proceso de compra/ Total de hallazgos * 100.	1%	Disminuir	Semestral	Gerente General

Figura 2.
 Lista de indicadores Gestión Administrativa.

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña

CONCLUSIONES

Las IES ecuatorianas del sector público, con base en su autonomía responsable, crean bajo resolución del máximo organismo universitario empresas públicas con la finalidad de que sean un apoyo en aspectos administrativos y desarrollen actividades económicas. Estas empresas públicas se han incrementado, pese a ello, no logran generar ingresos adicionales que les permita alcanzar una independencia económica.

El control interno es un proceso integral que comprende el conjunto de métodos y procedimientos que adoptan las organizaciones para salvaguardar sus activos y documentación relevante; asegurar la confiabilidad de la información; promover la eficiencia operativa; fomentar el cumplimiento de las leyes, normas y políticas prescritas; y, proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El proceso administrativo constituye, según lo manifiesta (Santillana-González, 2015) una de las opciones más representativas para el tratamiento de los tipos y características relativas al control, por lo que, la presente investigación vincula los componentes del control interno con los elementos de la gestión administrativa con el propósito de que las instituciones públicas puedan mejorar la gestión.

Los resultados alcanzados en la investigación indican que la pandemia de COVID-19 afectó los elementos de planificación, dirección, organización y control que comprenden la gestión administrativa de la UNAE-EP, en este sentido, se evidencia la necesidad de mejorar los elementos inherentes a la gestión para que pueda alcanzar los objetivos propuestos.

Por lo tanto, es relevante que la empresa pública ejecute acciones de control a los principales procesos que comprenden la gestión administrativa, siendo estos: planificación estratégica, planificación operativa, presupuesto, talento humano y compras, para valorar los riesgos, tener una seguridad razonable en el logro los objetivos e identificar oportunamente las medidas preventivas y correctivas de los procesos, de tal manera que, pueda afrontar los cambios del entorno y reducir el impacto negativo

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

provocado por acontecimientos externos que afectan a la generación de recursos económicos por autogestión.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica de Cuenca; por motivar el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alfonso-Ibáñez, M. (2020). Repensar la acción pública local desde nuevos modelos de gestión [Rethinking local public action from new administrative]. *REAFLA*(14), 49-68. <https://doi.org/10.24965/reala.i14.10808>
- Asamblea Nacional. (2010). Ley Organica de Educación Superior [Organic Law of Higher Education]. Ecuador. Recuperado de <https://n9.cl/8054r>
- Asamblea Nacional. (2014). Ley Orgánica de Empresas Públicas [Organic Law of Public Companies]. Recuperado de <https://n9.cl/e4du>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). (2021). ¿Cuál es la diferencia entre sustentabilidad y sostenibilidad? [What is the difference between sustainability and sustainability?] Recuperado de <https://n9.cl/kwwzn>
- Campuzano, J., Uriguen Aguirre, P. A., Chávez Cruz, G. J., Bejarano Copo, H. F., & Betancourt Gonzaga, V. (2018). Origen, evolución y realidades de las empresas públicas universitarias en el Ecuador [Origin, evolution and realities of public university companies in Ecuador]. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 186-196. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.780>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Panorama Fiscal de América Latina [Fiscal Panorama of Latin America]. (CEPAL, Ed.) Recuperado de CEPAL: <https://n9.cl/0i8t>

- Contraloría General del Estado. (2009). Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que disponga de recursos públicos [Internal control standards for entities, public sector bodies]. Ecuador. Recuperado de <https://n9.cl/w9ntm>
- Estupiñan-Gaitán, R. (2015). Control Interno y fraudes analisis de informe coso I, II, III con base en los ciclos transaccionales [Internal Control and fraud report analysis I, II, III based on transactional cycles] (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda. Recuperado de <https://n9.cl/vgzrj>
- Fundación Ciudadanía y Desarrollo (FCD). (2020). Corruption Perception Index Ecuador 2020. Recuperado de <https://n9.cl/zpz6o>
- González-Calle, F. (2017). Las empresas públicas en el Ecuador: su situación jurídica y su régimen laboral [Public companies in Ecuador: their legal situation and their labor regime]. Quito, Ecuador: Universidad de Cuenca. Recuperado de <https://n9.cl/fqjq4>
- Hernández , R., et al. (2014). *Metodología de la Investigación [Investigation methodology]* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2021). Boletín técnico de resultados de la encuesta nacional multipropósito de hogares [Technical Bulletin of Results of the National Multipurpose Household Survey]. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://n9.cl/djgz0>
- Isaza-Serrano, A. (2018). Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad [Internal Control and Quality Management System]. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://n9.cl/wdbz5i>
- Latinobarometro. (2020). *Confianza en el Gobierno [Trust in the Government]*. Encuestas, Providencia Santiago. Recuperado de <https://n9.cl/crbqg>
- Marquez-Arcila, R. (2018). *Auditoría Forence [Forence Audit]* (Primera ed.). (IMCP, Ed.) México. Recuperado de <https://n9.cl/9awtx>

Janeth Patricia Toral-Chiriboga; Lenyn Geovanny Vásconez-Acuña

- Miño–Cascante, G., Roldan–Ruenes, A., & Moreno–García, R. R. (2015). La gestión de empresa públicas universitarias en el Ecuador [The management of public university companies in Ecuador]. *Anuario Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 1, 3–20. Recuperado a partir de <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/541>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19 [Education in times of the COVID-19 pandemic]. Santiago: CEPAL. Recuperado de <https://n9.cl/b613e>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). Impacto financiero del COVID-19 en Ecuador: Desafíos y respuestas [Financial Impact of COVID-19 in Ecuador: Challenges and Responses]. (OCDE, Ed.) Recuperado de <https://n9.cl/p61qb>
- Santillana-González, J. (2015). *Sistemas de control interno [Internal control systems]* (Tercera ed.). México: Person Educación.
- UNESCO. (2020). Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación.2020. La educación en un mundo tras la COVID [International Commission on the Futures of Education 2020. Education in a post-COVID world]. Paris. Recuperado de <https://n9.cl/xcg3q>
- Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE). (2018). La calidad del servicio al cliente en el sector público se investiga en la UTE [customer service quality in the public sector is investigated at UTE]. Recuperado de <https://n9.cl/uo2p3>