



EDITORIAL
NAVEGANTE



ROL DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Juan Roiser Ramírez Rivera



Juan Roiser Ramírez Rivera

Correo: roiser_87_03@hotmail.com

Perfil: Contador con Maestría en Gestión Pública

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7774-8258>.

Afiliación: Universidad César Vallejo.

ROL DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Juan Roiser Ramírez Rivera



EDITORIAL
NAVEGANTE

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares externos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN: 978-628-7736-32-0

© Juan Roiser Ramírez Rivera

2024

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14425621>

©Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia/ *Published in Colombia*

ROL DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Juan Roiser Ramírez Rivera



EDITORIAL
NAVEGANTE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	12
-------------------	----

CAPÍTULO I

EL CONTROL INTERNO EN EL SECTOR PÚBLICO.....	14
--	----

1.1. Definición	14
1.2. El control interno en el sector público peruano.....	18
1.3. Normativa legal	21
1.4. Ambiente de control	26
1.5. Evaluación de Riesgo	28
1.6. Actividades de Control	32
1.7. Información y comunicación	36
1.8. Monitoreo y Supervisión.....	38
1.9. Metodología para la gestión de riesgos (COSO)	43

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN PÚBLICA.....	46
2.1. Definición.....	46
2.2. Modelos de gestión pública.....	50
2.3. Planeamiento estratégico	53
2.4. Presupuesto	56
2.5. Gestión financiera.....	58
2.6. Gestión de proyectos y programas	61

CAPÍTULO III

CONTROL INTERNO Y GESTIÓN PÚBLICA EN UNA MUNICIPALIDAD DEL PERÚ.....	64
3.1. Introducción.....	64
3.2. Aspectos metodológicos	66
3.3. Hallazgos	68
3.4. Discusión de resultados	80
3.5. Conclusiones	83
REFLEXIONES FINALES.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01 Principales Leyes y Reglamentos del Control Interno en el Sector Público Peruano	24
Tabla 02 Ejemplos de Riesgos en el Sector Público	31
Tabla 03 Matriz de Riesgo Simplificada.....	31
Tabla 04 Ejemplos de Actividades de Control en el Sector Público.....	35
Tabla 05 Actividades de Monitoreo y Supervisión del Control Interno	41
Tabla 06 Guía para la Definición de Indicadores de Monitoreo del Control Interno	41
Tabla 07 Componentes del Marco Integrado COSO ERM.....	45
Tabla 08 Características principales de los modelos burocrático, gerencial y de gobernanza.....	51
Tabla 09 Correlación entre la dimensión ambiente de control y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021	79
Tabla 10 Correlación estadística entre la dimensión evaluación de riesgo y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.....	74

Tabla 11 Correlación estadística entre la dimensión actividades de control y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021	75
Tabla 12 Correlación estadística entre la dimensión información y comunicación y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.....	76
Tabla 13 Correlación estadística entre la dimensión monitoreo y supervisión en la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.	78
Tabla 14 Correlación estadística entre control interno y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01 Resultado descriptivo del control interno en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021	69
Figura 02 Resultado de las dimensiones del control interno en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.	70
Figura 03 Resultados descriptivos de la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.	71
Figura 04 Resultados de las dimensiones de la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.	72
Figura 05 Diagrama de dispersión entre ambiente de control y gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021 ...	73
Figura 06 Diagrama de dispersión entre evaluación de riesgo y gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021 ...	75
Figura 07 Diagrama de dispersión entre actividades de control y gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021 ...	76
Figura 08 Diagrama de dispersión entre información y comunicación y gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.....	77
Figura 09 Diagrama de dispersión entre monitoreo y supervisión en la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.....	79

Figura 10 Diagrama de dispersión entre monitoreo y supervisión en la
gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín –
2021.....80

INTRODUCCIÓN

El control interno, como mecanismo esencial para la gestión eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, ha adquirido una creciente relevancia en el contexto de la gestión pública moderna. Su importancia radica en su capacidad para prevenir irregularidades, fomentar la rendición de cuentas y fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas. (Villanueva, 2022). Este libro, “Rol del Control Interno en la Gestión Pública”, se propone analizar la importancia del control interno en la gestión pública, con un enfoque particular en el contexto peruano y en el ámbito municipal. La investigación se basa en la premisa de que un sistema de control interno sólido es esencial para la buena gobernanza y el desarrollo sostenible.

La gestión pública, como campo de estudio y práctica, ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas, transitando desde un enfoque tradicional, centrado en la administración y el cumplimiento de normas, hacia modelos más modernos, como la Nueva Gestión Pública y la Gobernanza Pública. (Soledispa et al., 2020). Estos nuevos modelos enfatizan la eficiencia, la eficacia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas, y reconocen la importancia del control interno como una herramienta clave para el logro de estos objetivos. En ese contexto, este libro busca aportar al debate sobre la modernización de la gestión pública y la necesidad de fortalecer el control interno para la consolidación de un Estado más eficiente, eficaz y transparente. (Franciskovic, 2013).

El control interno en el sector público peruano enfrenta diversos desafíos, como la complejidad de la estructura del Estado, la diversidad de normas y regulaciones, y la limitada capacidad institucional en algunas entidades.

(Huiman, 2022). Este libro busca analizar estas problemáticas y proponer soluciones concretas para el fortalecimiento del control interno en el contexto peruano. La investigación se centra en el ámbito municipal, donde las deficiencias en el control interno pueden tener un impacto significativo en la gestión de los recursos públicos y la prestación de servicios a la ciudadanía.

Este libro se estructura en tres capítulos, cada uno de los cuales aborda un aspecto específico del tema general. El capítulo 1, “El Control Interno en el Sector Público”, presenta un marco teórico sobre el control interno, analizando sus diferentes definiciones, componentes y principios. Se profundiza en el contexto peruano, analizando la normativa legal que rige el control interno en el sector público y los desafíos que enfrenta en su implementación. El capítulo 2, “La Gestión Pública”, analiza los diferentes modelos de gestión pública, como el modelo burocrático, el modelo gerencial y el modelo de gobernanza. Se describe el proceso de planeamiento estratégico, la gestión presupuestaria y financiera, y la gestión de proyectos y programas. El capítulo 3, “Control Interno y Gestión Pública en una Municipalidad del Perú”, presenta un caso de estudio sobre la aplicación del control interno en una municipalidad peruana. Se describen los aspectos metodológicos de la investigación, los hallazgos obtenidos y las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Finalmente, el libro incluye unas “Reflexiones finales” que sintetizan los principales hallazgos y las implicaciones de la investigación para la gestión pública en el Perú. Se presentan recomendaciones concretas para el fortalecimiento del control interno y se sugieren futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO I

EL CONTROL INTERNO EN EL SECTOR PÚBLICO

1.1. Definición

El control interno, como concepto, ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, adaptándose a las crecientes complejidades de las organizaciones y al entorno en el que operan. Inicialmente, el control interno se enfocaba principalmente en la protección de activos y la confiabilidad de la información financiera. Flores y Miñano (2009, citados en Peralta, 2021) lo definen, según la Ley N° 27785 del Perú, como las acciones de “cautela previa, simultánea y de verificación posterior” que realiza una entidad para asegurar la correcta gestión de sus recursos. Esta definición, centrada en la verificación y la prevención de irregularidades, refleja una perspectiva tradicional del control interno.

Sin embargo, con el paso del tiempo, la visión del control interno se ha ampliado para abarcar un espectro más amplio de objetivos. Gamboa et al. (2016) lo describen como una herramienta para que la dirección obtenga “seguridad razonable” en el cumplimiento de sus objetivos institucionales

y esté en capacidad de informar sobre su gestión. Este enfoque, que enfatiza la rendición de cuentas y la transparencia, refleja la creciente importancia de la gestión de riesgos y la necesidad de un control interno que vaya más allá de la simple protección de activos.

Cruzado et al. (2023) refuerzan esta perspectiva al destacar la importancia del control interno para el logro de objetivos, la transparencia y la lucha contra la corrupción. Esta visión integral del control interno lo posiciona como un elemento clave para la buena gobernanza y la sostenibilidad de las organizaciones. Canaza y Torres (2019), en su estudio sobre la gestión de riesgos empresariales y la prevención del fraude, indirectamente refuerzan la necesidad de una definición clara de control interno y su alcance, ya que un sistema de control interno robusto es fundamental para prevenir y detectar el fraude. La investigación de estos autores muestra cómo la gestión de riesgos, en el marco del COSO ERM 2017, se relaciona con la prevención del fraude y, por lo tanto, con la necesidad de un control interno efectivo.

El informe COSO I, publicado en 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, marcó un hito en la evolución del concepto de control interno. Carmona y Barrios (2007, citado en Grajales et al., 2022), al analizar el nuevo paradigma del control interno, destacan la transición desde un enfoque tradicional, centrado en los controles contables, hacia una visión más amplia que considera el control interno como un proceso integral que involucra a toda la organización.

El informe COSO I define el control interno como un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos en tres categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento con leyes y regulaciones. Esta definición, ampliamente adoptada a nivel internacional, enfatiza el rol de la dirección en el establecimiento y mantenimiento del control interno, y lo presenta como un proceso continuo y dinámico que involucra a todos los

niveles de la organización. Sin embargo, como señalan Carmona y Barrios (2007, citado en Grajales et al., 2022), el COSO I se enfoca principalmente en los aspectos contables y financieros del control interno, dejando de lado los objetivos estratégicos de la organización. Esta limitación, evidente en la práctica, llevó a la publicación del COSO II o ERM (Enterprise Risk Management) en 2004, que amplía la visión del control interno al incluir la gestión de riesgos empresariales y la alineación con la estrategia de la organización.

La distinción entre control interno, auditoría interna y control de gestión es fundamental para comprender el alcance y los objetivos de cada uno de estos conceptos. El control interno, como se ha mencionado, es un proceso integral que involucra a toda la organización y se enfoca en la consecución de los objetivos en diferentes áreas. La auditoría interna, por otro lado, es una función independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Su enfoque principal es evaluar la efectividad del sistema de control interno, la gestión de riesgos y los procesos de gobierno corporativo. Mientras que el control interno es responsabilidad de la dirección y de todos los miembros de la organización, la auditoría interna es realizada por profesionales independientes que reportan sus hallazgos a la alta dirección y al comité de auditoría.

El control de gestión, por su parte, se orienta a la eficiencia y eficacia operativa de la organización. Su objetivo es asegurar que los recursos se utilicen de forma óptima para alcanzar los objetivos establecidos, y se centra en la planificación, el seguimiento y el control del desempeño. A diferencia del control interno, que abarca un espectro más amplio de objetivos, el control de gestión se enfoca principalmente en los aspectos operativos. Si bien los tres conceptos están relacionados, sus enfoques y responsabilidades son distintos. El control interno proporciona el marco general para la gestión de riesgos y el control, la auditoría interna evalúa la efectividad de este marco, y el control de gestión se centra en la optimización del desempeño operativo.

La aplicación del control interno en el sector público presenta desafíos específicos que lo diferencian de su aplicación en el sector privado. En el sector público, el control interno no solo se enfoca en la eficiencia y eficacia de las operaciones, sino también en la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de la normativa legal. La gestión de los recursos públicos, que pertenecen a la ciudadanía, exige un mayor nivel de escrutinio y control.

Además, la estructura organizativa del sector público, con sus diferentes niveles de gobierno y la complejidad de sus operaciones, puede dificultar la implementación de un sistema de control interno efectivo. La falta de capacidad técnica en algunas entidades, la rotación del personal y la injerencia política son otros factores que pueden afectar la efectividad del control interno en el sector público. Por lo tanto, es crucial adaptar las estrategias y los mecanismos de control interno a las particularidades del sector público, enfatizando la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de la normativa.

La creciente complejidad del entorno empresarial y la mayor exposición a diferentes tipos de riesgos han llevado a la necesidad de una gestión de riesgos más robusta y sofisticada. El fraude, en sus diferentes modalidades, representa una amenaza significativa para las organizaciones, y su prevención requiere de un enfoque integral que involucre a toda la entidad. El control interno, como se ha mencionado, es fundamental para la prevención y detección del fraude, y su efectividad depende de la implementación de controles adecuados y de un ambiente de control sólido. La cultura organizacional, los valores éticos y el compromiso de la alta dirección son elementos clave para la creación de un ambiente de control que desaliente las prácticas fraudulentas. La evaluación de riesgos, que permite identificar y analizar las vulnerabilidades de la organización al fraude, es esencial para la implementación de controles efectivos. Las actividades de control, que incluyen la segregación de funciones, la autorización de transacciones y la verificación de la información, son fundamentales para mitigar los riesgos de fraude. La información y la comunicación, que

permiten el flujo de información relevante sobre los riesgos de fraude y las responsabilidades de control, son esenciales para el funcionamiento efectivo del sistema de control interno. Finalmente, el monitoreo y la supervisión, que permiten evaluar la efectividad de los controles implementados y realizar los ajustes necesarios, son cruciales para asegurar la prevención del fraude a largo plazo.

1.2. El control interno en el sector público peruano

El control interno en el sector público peruano enfrenta desafíos particulares que se derivan de la complejidad de su estructura, la diversidad de sus funciones y las presiones políticas y sociales a las que está sometido. A diferencia del sector privado, donde el control interno se enfoca principalmente en la eficiencia y la rentabilidad, en el sector público, la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de la normativa legal son aspectos fundamentales. La gestión de los recursos públicos, que pertenecen a la ciudadanía, exige un mayor nivel de escrutinio y control.

Aquipucho (2015), en su estudio sobre la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso, evidenció la falta de implementación del sistema de control interno a pesar de la normativa existente, lo que condujo a casos de corrupción y malversación de fondos. Este caso ilustra la importancia de un compromiso real con la implementación del control interno y la necesidad de superar la inercia burocrática y la resistencia al cambio.

Valle (2018), en su análisis de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas - Amazonas, también encontró deficiencias en la implementación del control interno, específicamente en el área de tesorería. La falta de un sistema formalizado, la carencia de capacitación para los funcionarios y la alta rotación del personal son algunos de los factores que contribuyen a la debilidad del control interno en esta entidad. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de una mayor profesionalización de la gestión pública y la importancia de invertir en la capacitación de los servidores públicos.

Roque (2022), en su estudio de una municipalidad provincial del Cusco, encontró una alta correlación positiva entre el control interno y la gestión de tesorería, lo que evidencia que un sistema de control interno sólido contribuye a una mejor gestión de los recursos públicos. Sin embargo, también se identificaron deficiencias en componentes clave del control interno, como la información y comunicación, lo que limita su efectividad.

La corrupción es uno de los principales desafíos que enfrenta el control interno en el sector público peruano. Albán y Poma (2019) describen la problemática de la corrupción en el Perú y la baja implementación del control interno en las entidades públicas, lo que genera un bajo nivel de confianza en las instituciones. La falta de transparencia, la discrecionalidad en la toma de decisiones y la impunidad son factores que propician la corrupción y dificultan su erradicación.

Cruzado et al. (2023) también destacan la urgencia e importancia de la implementación del sistema de control interno en las entidades públicas peruanas para combatir la corrupción y mejorar la transparencia en la gestión. La falta de capacidad técnica en algunas entidades públicas también es un factor que debilita el control interno y aumenta la vulnerabilidad a la corrupción. La ausencia de personal capacitado para implementar y gestionar el sistema de control interno, así como la falta de recursos y herramientas adecuadas, limita la efectividad del control. Arteta (2019), en su estudio de las universidades públicas de Puno, encontró un bajo nivel de implementación del control interno y deficiencias en la identificación de riesgos, lo que refleja la falta de capacidad técnica en la gestión del control interno.

La comparación con la situación del control interno en otros países puede proporcionar lecciones aprendidas y buenas prácticas para el Perú. Hui-man (2022) ofrece un contexto general sobre la importancia del control interno en el sector público a nivel internacional, lo que permite contextualizar el caso peruano y realizar un análisis comparativo. Si bien

cada país tiene sus propias particularidades, la experiencia internacional muestra que la implementación de un sistema de control interno efectivo requiere de un compromiso político, una cultura organizacional que valore la transparencia y la rendición de cuentas, y la capacitación continua de los servidores públicos. La implementación de marcos de referencia internacionales, como el COSO, puede ser útil para guiar la implementación del control interno, pero es crucial adaptarlos al contexto específico de cada país. Visurraga (2022), en su estudio sobre auditoría de gestión y control gubernamental en el sector público de la región Junín, destaca la necesidad de supervisar y vigilar la gestión pública para asegurar su eficiencia, eficacia y transparencia. Este enfoque, que se alinea con las recomendaciones internacionales, resalta la importancia del monitoreo y la evaluación para el fortalecimiento del control interno.

La modernización del Estado y la implementación de nuevas tecnologías también juegan un rol importante en el fortalecimiento del control interno. La digitalización de los procesos, la implementación de sistemas de información y la automatización de las actividades de control pueden mejorar la eficiencia, la transparencia y la trazabilidad de la gestión pública. Sin embargo, la modernización tecnológica por sí sola no es suficiente para garantizar la efectividad del control interno. Es esencial que se acompañe de un cambio cultural y un fortalecimiento de las capacidades del personal.

La complejidad de la estructura del Estado peruano, con sus diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local), presenta desafíos específicos para la implementación del control interno. Es fundamental que exista una coordinación efectiva entre los diferentes niveles de gobierno para asegurar la coherencia y la consistencia del sistema de control interno. La descentralización de la gestión pública, si bien puede acercar los servicios a la ciudadanía, también puede generar una mayor dispersión de la responsabilidad y dificultar el control. Por lo tanto, es crucial fortalecer las capacidades de las entidades subnacionales en la gestión del control interno y promover la transparencia y la rendición de cuentas a nivel local.

1.3. Normativa legal

El marco legal que rige el control interno en el sector público peruano es esencial para asegurar la transparencia, la rendición de cuentas y la correcta gestión de los recursos del Estado. Esta normativa ha evolucionado a lo largo del tiempo, reflejando una creciente preocupación por la corrupción, la ineficiencia y la opacidad en la administración pública, así como la necesidad de modernizar el Estado y adaptarlo a las exigencias de la sociedad actual. La evolución normativa ha estado marcada por la incorporación de principios y mejores prácticas internacionales, como los del modelo COSO, y por la búsqueda de un equilibrio entre la eficiencia, la eficacia y la transparencia en la gestión pública. La complejidad del sector público peruano, con sus diferentes niveles de gobierno y la diversidad de sus funciones, requiere de un marco legal sólido y claro que establezca las responsabilidades de cada actor involucrado y proporcione herramientas para la gestión de riesgos y la prevención de irregularidades.

La Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, sienta las bases del control gubernamental en el Perú. Esta ley, referenciada por Huiman (2022) y Aquipucho (2015), establece la estructura y las funciones de la Contraloría General de la República como ente rector del Sistema Nacional de Control, y define los principios y los alcances del control gubernamental. Además de establecer el carácter interno y externo del control, la ley define las responsabilidades de los titulares de las entidades, los funcionarios y los servidores públicos en la implementación, el funcionamiento y la evaluación del sistema de control interno. Esto implica no solo el diseño e implementación de controles adecuados, sino también la promoción de una cultura de transparencia, rendición de cuentas y ética en el manejo de los recursos públicos.

Flores y Miñano (2009, citados en Peralta, 2021) analizan esta ley y la destacan como una herramienta clave para la mejora de la eficiencia, la eficacia y la transparencia en la gestión pública, al proporcionar un marco legal

claro y preciso para la implementación y el funcionamiento del control interno en las entidades del Estado. La Ley N° 27785 es, por lo tanto, un pilar fundamental del sistema de control en el Perú, y su correcto cumplimiento es esencial para asegurar la buena gobernanza y el uso responsable de los recursos públicos. Es importante que esta ley se difunda y se capacite al personal en su aplicación, para asegurar su efectividad y contribuir a la creación de una cultura de control en el sector público.

La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, desarrolla los principios y componentes del control interno, basándose en el modelo COSO. Esta ley, referenciada por Huiman (2022), Cruzado et al. (2023) y Aquipucho (2015), proporciona un marco normativo más específico para la implementación del control interno en las entidades públicas. Al definir los componentes del sistema de control interno – ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, actividades de prevención y monitoreo, sistemas de información y comunicación, y seguimiento de resultados –, la Ley N° 28716 establece una guía clara para la gestión de riesgos y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta ley no solo se centra en la protección de activos y la confiabilidad de la información financiera, sino que también abarca aspectos como la ética, la transparencia y la rendición de cuentas. La adopción de este marco legal, alineado con estándares internacionales como el modelo COSO, permite al Perú no solo fortalecer su sistema de control interno, sino también facilitar la comparación y la evaluación de su desempeño con el de otros países. La Ley N° 28716 es una herramienta esencial para los responsables de la gestión pública, y su correcta aplicación requiere de capacitación, compromiso y una cultura organizacional que valore la transparencia y la rendición de cuentas.

La Directiva N° 006-2019-CG/NORM, Directiva de Control Interno del Sector Público, proporciona lineamientos específicos para la implementación del control interno en las entidades del Estado. Esta directiva, de carácter obligatorio, actualiza y complementa la normativa previa, y ofrece una guía detallada sobre los componentes del sistema, los roles y res-

ponsabilidades de los funcionarios, y las herramientas y técnicas para la gestión de riesgos. La Directiva busca fortalecer la cultura de control interno, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua.

Su énfasis en la gestión de riesgos es particularmente relevante en el contexto actual, donde las organizaciones se enfrentan a una creciente complejidad y una mayor exposición a diversas amenazas. Al proporcionar una guía práctica y actualizada sobre los principios y las prácticas del control interno, la Directiva N° 006-2019-CG/NORM se convierte en una herramienta esencial para los servidores públicos encargados de la implementación y el funcionamiento del sistema. La Directiva promueve la adopción de un enfoque basado en riesgos, que permite a las entidades identificar, analizar y responder a las amenazas de manera proactiva.

Tabla 01 Principales Leyes y Reglamentos del Control Interno en el Sector Público Peruano.

Norma	Descripción
Ley N° 27785	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Establece las bases del control gubernamental.
Ley N° 28716	Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Desarrolla los principios y componentes del control interno, basándose en el COSO.
Directiva N° 006-2019-CG/ NORM	Directiva de Control Interno del Sector Público. Proporciona lineamientos específicos para la implementación del control interno.
Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG	Aprueba las Normas de Control Interno. (Mencionada por Flores & Miñano, 2009, citados en Peralta, 2021)
Ley N° 28693 (2006)	Establece el Sistema Nacional de Tesorería. (Mencionada por Arteta, 2019)
Decreto Legislativo N° 1017	Ley de Contrataciones del Estado. Regula las contrataciones públicas. (Mencionado por Aquipucho, 2015)

Esta tabla resume las principales normas legales que rigen el control interno en el sector público peruano. Es una herramienta útil para comprender el marco legal en el que se enmarca el control interno y las responsabilidades de las entidades públicas.

La Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, analizada por Flores y Miñano (2009, citados en Peralta, 2021), aprobó las Normas de Control Interno, marcando un hito en la evolución de la normativa. Esta resolución, al derogar las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, buscó actualizar y consolidar el marco normativo, adaptándolo a las necesidades y los desafíos de la gestión pública moderna. La Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG establece los principios y las directrices generales que deben guiar la implementación y el funcionamiento

del control interno en las entidades del Estado. Esta norma es fundamental para comprender el enfoque del control interno en el Perú y su evolución a lo largo del tiempo. La Ley N° 28693 (2006), que establece el Sistema Nacional de Tesorería, es otro componente clave del marco legal del control interno.

Esta ley, mencionada por Arteta (2019), busca regular las operaciones relacionadas con la administración y el manejo de los fondos públicos, asegurando la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los recursos del Estado. El Sistema Nacional de Tesorería, al centralizar la gestión de los fondos públicos, contribuye a una mayor eficiencia y un mejor control en el uso de los recursos.

El Decreto Legislativo N° 1017, Ley de Contrataciones del Estado, y su Reglamento, mencionado por Aquipucho (2015), establecen las normas para las contrataciones públicas en el Perú. Si bien esta normativa no se enfoca específicamente en el control interno, su cumplimiento es fundamental para asegurar la transparencia y la prevención de la corrupción en los procesos de contratación.

La Ley de Contrataciones del Estado establece principios como la libre competencia, la transparencia, la eficiencia y la moralidad, que deben ser observados en todas las etapas del proceso. El incumplimiento de esta normativa, además de tener consecuencias legales, puede debilitar el ambiente de control y aumentar los riesgos de corrupción en las entidades públicas. La Ley de Contrataciones del Estado es, por lo tanto, un complemento importante al marco legal del control interno, y su aplicación rigurosa contribuye a una mejor gestión de los recursos públicos. La Ley N° 28716, como se ha mencionado, establece los componentes del sistema de control interno y proporciona un marco para la gestión de riesgos. El cumplimiento de esta normativa, junto con la Ley de Contrataciones del Estado, es esencial para asegurar la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la gestión pública.

1.4. Ambiente de control

El ambiente de control es la base sobre la cual se construye un sistema de control interno efectivo. Es la atmósfera que prevalece en una organización y que influye en la conciencia de sus miembros respecto al control. Este ambiente, conformado por una serie de factores interrelacionados, determina la forma en que se identifican, analizan y gestionan los riesgos, y afecta directamente la efectividad de las actividades de control. Un ambiente de control sólido fomenta la ética, la transparencia y la responsabilidad en el manejo de los recursos, mientras que un ambiente de control débil puede propiciar la corrupción, la ineficiencia y la falta de rendición de cuentas.

Aquipucho (2015), en su estudio sobre la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso, evidenció la importancia del ambiente de control al señalar la falta de compromiso de la alta dirección con la implementación del control interno como una de las principales debilidades del sistema. Esta falta de liderazgo y compromiso por parte de la alta dirección, generó un ambiente de control deficiente que propició la corrupción y la malversación de fondos.

Por otro lado, Valle (2018), incluyó en su cuestionario preguntas específicas sobre el ambiente de control, como si la gerencia fomentaba un clima de confianza y apoyo hacia el control interno. Este enfoque, centrado en la percepción de los trabajadores, permite evaluar la influencia del ambiente de control en la conducta de los funcionarios y su disposición a cumplir con las normas y los procedimientos establecidos. Roque (2022), en su estudio de caso en el Cusco, también incluyó la evaluación del ambiente de control como un componente clave del control interno, lo que demuestra la relevancia de este factor en la gestión de las entidades públicas.

La filosofía y el estilo de dirección son elementos fundamentales del ambiente de control. La forma en que la alta dirección se comunica con la organización, sus valores, su compromiso con la ética y la transparencia,

y su estilo de liderazgo, influyen directamente en la conducta de los empleados y en la percepción que tienen del control interno. Una dirección que prioriza la ética, la transparencia y la rendición de cuentas crea un ambiente de control sólido que fomenta el cumplimiento de las normas y los procedimientos. Por el contrario, una dirección que tolere o incluso promueva las prácticas corruptas, genera un ambiente de control débil que aumenta la vulnerabilidad de la organización al fraude y la ineficiencia. La estructura organizacional también juega un rol importante en el ambiente de control. Una estructura clara y bien definida, con líneas de reporte y responsabilidades claramente establecidas, facilita la implementación y el funcionamiento del control interno.

La asignación de autoridad y responsabilidad es esencial para asegurar que las tareas de control se realicen de manera adecuada y que se rindan cuentas sobre su ejecución. Las políticas de recursos humanos, que incluyen los procesos de selección, capacitación, evaluación y promoción del personal, también influyen en el ambiente de control. Una entidad que invierte en la capacitación de sus empleados en materia de control interno y que promueve la ética y la integridad en sus prácticas de recursos humanos, crea un ambiente de control más sólido. Es importante destacar que el ambiente de control no se limita a la estructura formal de la organización, sino que también incluye aspectos informales, como la cultura organizacional, los valores compartidos y la forma en que se comunican e interactúan los miembros de la entidad.

La información de Huiman (2022) sobre el marco legal, aunque no específica al ambiente de control, es útil como contexto, ya que el control interno es un sistema que se basa en la ley, y el ambiente de control se enmarca dentro de este sistema. La ley peruana sobre el control interno, la Ley N° 28716, define los componentes del sistema y establece la importancia de un ambiente de control sólido, lo que refuerza la necesidad de considerar este aspecto en la gestión pública.

La investigación de Arteta (2019), que evidenció la falta de difusión de políticas de control interno como una deficiencia en el ambiente de control, ilustra la importancia de comunicar claramente las normas y los procedimientos a todos los niveles de la organización. Esta comunicación esencial no solo para asegurar el conocimiento de las políticas, sino también para promover una cultura de control y responsabilidad.

El estudio de Aquipucho (2015), muestra cómo la falta de compromiso de la alta dirección con la implementación del control interno, generó un ambiente de control deficiente que propició la corrupción. Este caso ilustra cómo el liderazgo y el ejemplo de la alta dirección son fundamentales para la creación de un ambiente de control sólido.

Cruzado et al. (2023), en su revisión sistemática, destacan la necesidad de contar con servidores públicos “comprometidos” con el control interno. Este compromiso, que es un reflejo del ambiente de control, es esencial para la efectividad del sistema, ya que depende de la actitud y la disposición del personal a cumplir con las normas y los procedimientos. Valle (2018), al incluir preguntas sobre el ambiente de control en su cuestionario aplicado a la Subgerencia de Tesorería, muestra cómo este factor se puede medir y evaluar a través de la percepción de los trabajadores. Este enfoque permite identificar las fortalezas y las debilidades del ambiente de control en una entidad específica y diseñar estrategias para su mejora.

1.5. Evaluación de Riesgo

La evaluación de riesgos es un proceso fundamental en el control interno, que permite a las organizaciones identificar, analizar y gestionar los riesgos que pueden afectar el logro de sus objetivos. Este proceso, que debe ser sistemático, estructurado y continuo, implica una comprensión profunda del entorno en el que opera la organización, así como de sus procesos internos y sus vulnerabilidades. La evaluación de riesgos no se limita a la identificación de posibles amenazas, sino que también incluye el análisis de su probabilidad e impacto, y la selección de respuestas ade-

cuadas para mitigarlos o aprovechar las oportunidades que presentan.

Como mencionan Cruzado et al. (2023), la necesidad de analizar los riesgos es fundamental para la toma de decisiones y la implementación de controles efectivos. Aquipucho (2015), evidenció indirectamente la falta de una adecuada evaluación de riesgos al analizar las deficiencias en los procesos de contrataciones públicas. La ausencia de un análisis de riesgos previo a la contratación, contribuyó a la materialización de riesgos como la corrupción y la malversación de fondos. Este caso ilustra cómo la falta de una evaluación de riesgos adecuada puede tener consecuencias negativas para las organizaciones públicas.

Valle (2018), incluyó preguntas sobre la evaluación de riesgos, como si la entidad realizaba un flujo de caja para identificar posibles problemas de liquidez. Este enfoque, centrado en un área específica, muestra cómo la evaluación de riesgos se puede integrar en los procesos operativos de las entidades públicas. Minaya (2022), al mencionar la falta de planificación en la gestión pública, indirectamente resalta la importancia de la evaluación de riesgos para una gestión eficiente y responsable de los recursos. La planificación, que debe basarse en un análisis de riesgos previo, permite a las entidades anticiparse a las posibles amenazas y diseñar estrategias para mitigarlas.

Roque (2022), incluyó la evaluación de riesgos como un componente del control interno evaluado, lo que reafirma la importancia de este proceso en la gestión de las entidades públicas. La identificación de los riesgos inherentes y residuales es un paso fundamental en la evaluación de riesgos. Los riesgos inherentes son aquellos a los que se enfrenta una organización en ausencia de controles internos, mientras que los riesgos residuales son los que permanecen después de que se han implementado los controles. La diferencia entre ambos tipos de riesgos es fundamental para comprender la efectividad de los controles y para diseñar estrategias de mitigación adi-

cionales. El análisis de la probabilidad y el impacto de los riesgos permite a las organizaciones priorizar sus esfuerzos y asignar recursos a las amenazas más significativas. La probabilidad se refiere a la posibilidad de que un riesgo se materialice, mientras que el impacto se refiere a las consecuencias que tendría su materialización. La selección de respuestas al riesgo es el último paso en el proceso de evaluación, y depende de la probabilidad, el impacto y el apetito al riesgo de la organización. Las respuestas al riesgo pueden incluir la evitación, la mitigación, la transferencia o la aceptación del riesgo. La metodología COSO II, descrita por Sulca y Becerra (2017), proporciona un marco de referencia para la gestión de riesgos empresariales. Si bien esta metodología se analiza con más detalle en la sección 1.9, es importante mencionarla en este contexto para diferenciar el proceso general de evaluación de riesgos de una metodología específica. La evaluación de riesgos, como parte del control interno, es un proceso que se puede realizar utilizando diferentes técnicas, como matrices de riesgo o análisis de escenarios. Estas técnicas permiten a las organizaciones visualizar y analizar los riesgos de manera sistemática y estructurada.

Tabla 02 Ejemplos de Riesgos en el Sector Público.

Tipo de Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto
Corrupción	Sobornos, cohecho, tráfico de influencias.	Media	Alto
Fraude	Malversación de fondos, falsificación de documentos.	Baja	Alto
Error humano	Errores en el procesamiento de información, toma de decisiones incorrectas.	Alta	Bajo
Desastres naturales	Terremotos, inundaciones, incendios.	Baja	Alto
Ciberseguridad	Ataques informáticos, robo de datos.	Media	Medio

Tabla 03 Matriz de Riesgo Simplificada

Riesgo	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Nivel de Riesgo (1-25)	Respuesta al Riesgo
Corrupción en las contrataciones	4	5	20	Implementar controles más estrictos en los procesos de contratación.
Errores en el procesamiento de pagos	3	3	9	Capacitar al personal en los procedimientos de pago.
Incumplimiento de la normativa ambiental	2	4	8	Revisar y actualizar los procedimientos ambientales.

Fuente: Adaptado de Sulca & Becerra (2017)

El enfoque de la gestión de riesgos debe estar alineado con la estrategia y los objetivos de la organización. La evaluación de riesgos no debe ser un ejercicio aislado, sino que debe estar integrado en los procesos de planificación y toma de decisiones. La identificación de riesgos debe considerar tanto las amenazas como las oportunidades que presenta el entorno, y la selección de respuestas al riesgo debe buscar no solo mitigar las amenazas, sino también maximizar las oportunidades. La gestión de riesgos es un proceso dinámico que debe ser revisado y actualizado periódicamente, para adaptarse a los cambios en el entorno y en la organización.

La evaluación de riesgos es esencial para la prevención de la corrupción y el uso indebido de los recursos públicos. Al identificar y analizar los riesgos de corrupción, las entidades públicas pueden implementar controles y procedimientos para mitigar estas amenazas. La transparencia en los procesos, la rendición de cuentas y la participación ciudadana son elementos clave para prevenir la corrupción y promover una gestión pública ética y responsable. La evaluación de riesgos debe considerar las vulnerabilidades específicas del sector público, como la discrecionalidad en la toma de decisiones, la falta de capacitación y la injerencia política. Al abordar estos factores de riesgo, las entidades públicas pueden fortalecer su sistema de control interno y contribuir a una mejor gestión de los recursos del Estado.

1.6. Actividades de Control

Las actividades de control son las acciones que se implementan en una organización para mitigar los riesgos y asegurar el logro de sus objetivos. Estas actividades, que deben estar alineadas con la evaluación de riesgos, se diseñan para abordar las amenazas identificadas y reducir la probabilidad de su materialización o su impacto. Las actividades de control no son un fin en sí mismas, sino un medio para alcanzar los objetivos de la organización, y su efectividad depende de su correcta implementación, seguimiento y evaluación.

Huiman (2022) destaca la necesidad de implementar controles para prevenir la corrupción en el sector público. Esto implica no solo la existencia de normas y procedimientos, sino también la implementación de actividades de control específicas para mitigar los riesgos de corrupción, como la segregación de funciones, la autorización de transacciones y la verificación de la información. Aquipucho (2015), evidenció la falta de controles en los procesos de contratación como una de las principales deficiencias del sistema de control interno. Esta ausencia de controles facilitó la corrupción y la malversación de fondos, demostrando la importancia de implementar actividades de control efectivas para mitigar los riesgos inherentes a los procesos de contratación pública.

Lagones y Poma (2015), en su investigación sobre las estrategias de control interno para mejorar las adquisiciones directas, señalan la importancia de las actividades de control para asegurar la eficiencia, la transparencia y la legalidad en los procesos de contratación. Salazar (2014), al mencionar las actividades de control como una dimensión del control interno, refuerza la importancia de estas acciones para el logro de los objetivos institucionales. Roque (2022), en su estudio de caso, incluyó la evaluación de las actividades de control como un componente clave del control interno en la municipalidad, lo que demuestra la relevancia de estas acciones en la gestión de las entidades públicas.

Las actividades de control se pueden clasificar según su naturaleza en: preventivas, detectivas y correctivas. Los controles preventivos son aquellos que se implementan para evitar que los riesgos se materialicen. Los controles detectivos son aquellos que se implementan para detectar los riesgos que ya se han materializado. Los controles correctivos son aquellos que se implementan para corregir los errores o las deficiencias detectadas.

Esta clasificación, que se basa en el momento en que se aplica el control, es útil para comprender la lógica de la gestión de riesgos y para diseñar un sistema de control interno integral. Sulca y Becerra (2017), en su descripción de la metodología COSO II, mencionan las actividades de con-

trol como un componente clave del sistema. Dentro de este marco, las actividades de control se definen como las políticas y los procedimientos que se implementan para asegurar que las directivas de la administración se llevan a cabo. Las actividades de control, según COSO II, deben estar alineadas con la evaluación de riesgos y deben ser diseñadas para mitigar los riesgos identificados. Canaza y Torres (2019), en su caso práctico sobre la gestión de riesgos empresariales, presentan ejemplos de actividades de control en el área de compras, como la verificación de proveedores o la aprobación de órdenes de compra.

Estos ejemplos, aunque específicos del sector privado, pueden adaptarse al contexto de la gestión pública para ilustrar la aplicación de las actividades de control en diferentes áreas. Valle (2018), en su cuestionario aplicado a la Subgerencia de Tesorería, incluyó preguntas sobre las actividades de control implementadas en el área, lo que permite evaluar la existencia y la efectividad de los controles en un área clave de la gestión pública. Minaya (2022) también incluyó preguntas sobre la implementación de controles en su cuestionario, lo que permite obtener información sobre la percepción de los servidores públicos respecto a la importancia de las actividades de control.

Tabla 04 Ejemplos de Actividades de Control en el Sector Público.

Tipo de Control	Área de Gestión	Ejemplo
Preventivo	Contrataciones	Segregación de funciones en los procesos de contratación.
Preventivo	Recursos Humanos	Verificación de antecedentes de los nuevos empleados.
Preventivo	Presupuesto	Aprobación de las solicitudes de gasto por parte del nivel jerárquico correspondiente.
Detectivo	Tesorería	Arqueos de caja periódicos.
Detectivo	Contabilidad	Conciliaciones bancarias mensuales.
Correctivo	Gestión de activos	Implementación de medidas de seguridad para la protección de los activos.
Correctivo	Tecnología de la Información	Implementación de un sistema de respaldo de datos.

Las auditorías internas, mencionadas por Arteta (2019) como un ejemplo de actividad de control, son un mecanismo clave para evaluar la efectividad del sistema de control interno. Las auditorías internas, que deben ser realizadas por personal independiente y objetivo, permiten identificar debilidades y recomendar mejoras en los procesos y los controles. Las auditorías internas son una herramienta importante para la mejora continua del control interno y para la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas. Es fundamental que las auditorías internas se realicen de manera periódica y que sus hallazgos se comuniquen a la alta dirección y al órgano de control institucional, para que se tomen las acciones correctivas necesarias.

La adecuada implementación de las actividades de control es fundamental para la gestión eficiente, ética y transparente de las entidades públicas. La ausencia o la debilidad de los controles puede generar riesgos significativos, como la corrupción, el fraude, la ineficiencia y la falta de rendición

de cuentas. Es esencial que las actividades de control estén alineadas con la evaluación de riesgos y que sean diseñadas para abordar las amenazas identificadas. La participación de todos los niveles de la organización en la implementación y el seguimiento de las actividades de control es clave para asegurar su efectividad y para fomentar una cultura de control en la entidad.

1.7. Información y comunicación

La información y la comunicación son elementos esenciales para el funcionamiento efectivo del control interno. Un sistema de control interno robusto requiere de un flujo de información preciso, oportuno y confiable, que permita a la dirección tomar decisiones informadas y gestionar los riesgos de manera adecuada. La comunicación, tanto interna como externa, es clave para transmitir la información relevante sobre los riesgos, los controles y las responsabilidades, y para fomentar una cultura de control y transparencia. Huiman (2022) destaca la importancia de la información y la comunicación para la toma de decisiones y la rendición de cuentas en el sector público.

En un contexto donde los recursos son limitados y la demanda de servicios es creciente, la información oportuna y confiable es esencial para optimizar la asignación de recursos y asegurar su uso eficiente. Además, la transparencia en la gestión pública, que se basa en la disponibilidad y la accesibilidad de la información, es fundamental para fomentar la confianza de la ciudadanía y legitimar la acción del Estado. Cruzado et al. (2023) también resaltan la importancia de la transparencia en la gestión pública, como un elemento clave para la rendición de cuentas y la prevención de la corrupción. La transparencia, que se basa en un flujo de información claro y accesible, permite a la ciudadanía fiscalizar la gestión de los recursos públicos y ejercer un control social efectivo. La falta de transparencia, por otro lado, genera desconfianza, propicia la corrupción y erosiona la legitimidad del Estado. La investigación de Arteta (2019), evidenció la falta de comunicación sobre las deficiencias de los procesos como un factor

que contribuyó a la debilidad del control interno. La falta de un canal de comunicación efectivo para reportar las deficiencias, impidió que se tomaran las acciones correctivas necesarias y que se mejorara el sistema.

Minaya (2022), en su estudio de la UGEL Yungay, también encontró dificultades en el acceso a la información en algunas áreas, lo que limitó la capacidad de los funcionarios para tomar decisiones informadas y gestionar los riesgos de manera adecuada. Estos hallazgos demuestran la importancia de contar con sistemas de información y canales de comunicación eficientes, que faciliten el flujo de información relevante y permitan una comunicación transparente entre todos los niveles de la organización.

Los sistemas de información juegan un papel crítico en el control interno, al proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas. Un sistema de información eficiente y confiable debe capturar, procesar, almacenar y comunicar la información de manera precisa, oportuna y segura. La calidad de la información es fundamental para la efectividad del control interno, ya que decisiones basadas en información errónea o incompleta pueden tener consecuencias negativas para la organización.

Salazar (2014) menciona la información y la comunicación como un componente del control interno, destacando su importancia para el logro de los objetivos institucionales. Sulca y Becerra (2017), en su descripción del COSO II, también incluyen la información y la comunicación como un componente clave del sistema de gestión de riesgos. Dentro de este marco, la información se considera como la base para la comunicación, y la comunicación se define como el proceso que permite transmitir la información necesaria para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades de control. Canaza y Torres (2019), en su caso práctico, describen la información y la comunicación como un proceso continuo de obtención e intercambio de información, tanto de fuentes internas como externas, que fluye hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de todos los niveles de la organización.

Este enfoque, que enfatiza la importancia de la comunicación multidireccional, es esencial para asegurar que todos los miembros de la organización tengan acceso a la información relevante y puedan participar en el proceso de control. Valle (2018), en su cuestionario, incluyó preguntas sobre la información y la comunicación en el área de tesorería, lo que permite evaluar la efectividad de los sistemas de información y los canales de comunicación en un área clave de la gestión pública. Roque (2022) también consideró la información y la comunicación como un componente del control interno evaluado, lo que demuestra la relevancia de estos aspectos para la gestión de las entidades públicas.

La comunicación interna, que se refiere al intercambio de información entre los miembros de la organización, es esencial para el funcionamiento del control interno. Una comunicación interna efectiva permite a los empleados comprender sus responsabilidades, reportar problemas, recibir retroalimentación y participar en el proceso de mejora continua. La comunicación externa, que se refiere al intercambio de información con las partes interesadas externas, como la ciudadanía, los proveedores y los organismos reguladores, también es fundamental para la transparencia y la rendición de cuentas. Una comunicación externa eficaz permite a las entidades públicas transmitir información relevante sobre su gestión, responder a las preguntas y las inquietudes de las partes interesadas, y fomentar la confianza pública.

1.8. Monitoreo y Supervisión

El monitoreo y la supervisión son componentes esenciales de un sistema de control interno efectivo. Estos procesos, que deben ser continuos y periódicos, permiten a las organizaciones evaluar la eficacia del sistema, identificar deficiencias y oportunidades de mejora, y asegurar que los controles se mantengan actualizados y alineados con los objetivos institucionales. El monitoreo continuo implica un seguimiento permanente de las actividades de control y la revisión de indicadores clave de desempeño, mientras que las evaluaciones periódicas proporcionan una

visión más completa del sistema y permiten una evaluación más profunda de su efectividad. Huiman (2022) destaca la necesidad de un seguimiento y monitoreo constante de las actividades, las operaciones y los procesos de la entidad. Este seguimiento continuo, que debe ser realizado por los responsables de cada área, permite detectar desviaciones de la norma, identificar posibles irregularidades y tomar acciones correctivas de manera oportuna.

Aquipucho (2015), mostró cómo la falta de un adecuado monitoreo y supervisión contribuyó a las deficiencias en el control interno y a la materialización de riesgos como la corrupción. Este caso ilustra la importancia de la supervisión para asegurar el cumplimiento de las normas y los procedimientos, y para detectar y corregir las deficiencias del sistema de control interno. Salazar (2014) incluye la supervisión como un componente esencial del control interno, destacando su rol en la evaluación y el mejoramiento del sistema. La supervisión, entendida como un proceso continuo y sistemático, permite a la dirección obtener información sobre la efectividad de los controles implementados y tomar decisiones informadas para fortalecer el sistema. Sulca y Becerra (2017), en su descripción del COSO II, incluyen el monitoreo como un componente clave del sistema de gestión de riesgos. Dentro de este marco, el monitoreo se define como un proceso que evalúa la presencia y el funcionamiento de los componentes del control interno a lo largo del tiempo. Canaza y Torres (2019), presentan ejemplos de monitoreo en el área de compras, como la revisión de indicadores de desempeño o la realización de auditorías internas. Estos ejemplos, adaptados al contexto del sector público, pueden ilustrar las diferentes formas en que se puede llevar a cabo el monitoreo del control interno.

Valle (2018), en su cuestionario aplicado a la Subgerencia de Tesorería, incluyó preguntas sobre la supervisión, lo que permite evaluar la existencia y la efectividad de las actividades de supervisión en un área clave de la gestión pública. Minaya (2022), al mencionar la necesidad de supervisar las acciones de los funcionarios, refuerza la importancia de la supervi-

sión para asegurar la correcta gestión de los recursos públicos y el cumplimiento de la normativa. Roque (2022) también consideró la supervisión como un componente del control interno evaluado, lo que demuestra la relevancia de este proceso en la gestión de las entidades públicas. Flores y Miñano (2009, citados en Peralta, 2021) mencionan la supervisión como parte de las normas de control interno, destacando su importancia para asegurar la eficacia y la eficiencia de las operaciones. Visurraga (2022), en su estudio sobre auditoría de gestión y control gubernamental, subraya la necesidad de supervisar y vigilar la gestión pública en el Perú. Esta necesidad de supervisión, que se alinea con las mejores prácticas internacionales, es fundamental para asegurar la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua en el sector público.

Vega y Nieves (2016) proponen un procedimiento para la gestión de la supervisión y el monitoreo del control interno, que puede ser adaptado al contexto del sector público peruano. Este procedimiento, que incluye cuatro etapas – Preparación Inicial, Planificación, Implementación, y Control y Mejora –, proporciona una guía estructurada para la implementación y el funcionamiento de la supervisión. La adaptación de este procedimiento al contexto peruano debe considerar las particularidades del sector público, como la normativa legal, la estructura organizativa y la cultura institucional.

Tabla 05 Actividades de Monitoreo y Supervisión del Control Interno.

Actividad	Descripción	Herramientas/Técnicas
Monitoreo continuo	Seguimiento permanente de las actividades de control y revisión de indicadores.	Paneles de control, reportes de gestión, sistemas de alertas.
Evaluaciones periódicas	Evaluaciones formales del sistema de control interno.	Auditorías internas, revisiones por la alta dirección, evaluaciones externas.
Implementación de acciones correctivas	Acciones para corregir las deficiencias detectadas en el monitoreo y las evaluaciones.	Planes de acción, procedimientos correctivos, capacitación del personal.

Tabla 06 Guía para la Definición de Indicadores de Monitoreo del Control Interno

Proceso	Indicador	Objetivo del Indicador	Fuente de Información	Periodicidad
Contrataciones Públicas	% de Contratos con Retrasos	Medir la eficiencia en la ejecución de los contratos.	Sistema de Contrataciones Electrónicas	Mensual
Ejecución Presupuestal	% de Ejecución Presupuestal	Monitorear el avance en la ejecución del presupuesto.	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	Trimestral
Gestión de Recursos Humanos	% de Personal Capacitado en Control Interno	Evaluar la capacitación del personal en control interno.	Base de datos de capacitación	Anual

Fuente: Adaptado de Vega & Nieves (2016)

El monitoreo y la supervisión del sistema de control interno son procesos dinámicos que deben adaptarse a las necesidades y los cambios de la organización. La frecuencia del monitoreo y las evaluaciones debe ser determinada en función de la importancia de los riesgos, la complejidad de los procesos y la capacidad de la entidad. Es importante que el monitoreo y la supervisión no se limiten a la verificación del cumplimiento de las normas, sino que también se orienten a la mejora continua de los procesos y la promoción de una cultura de control. La retroalimentación, tanto interna como externa, es esencial para el funcionamiento efectivo del monitoreo y la supervisión. La información obtenida a través del monitoreo y las evaluaciones debe ser comunicada a los responsables de cada área, para que se tomen las acciones correctivas necesarias. Asimismo, es importante que la organización reciba retroalimentación de las partes interesadas externas, como la ciudadanía y los organismos reguladores, para mejorar la efectividad del sistema de control interno.

La implementación de un sistema de monitoreo y supervisión efectivo requiere de un compromiso de la alta dirección y de la participación de todos los niveles de la organización. Es fundamental que la alta dirección promueva una cultura de control, proporcione los recursos necesarios para la implementación del sistema y se involucre activamente en el proceso de monitoreo y evaluación. La capacitación del personal en materia de control interno y la comunicación clara y precisa de las normas y los procedimientos son elementos clave para asegurar la efectividad del sistema. La tecnología también puede ser una herramienta útil para el monitoreo y la supervisión. La implementación de sistemas de información, paneles de control y herramientas de análisis de datos, pueden facilitar el seguimiento de las actividades de control y la detección de irregularidades. Sin embargo, es importante recordar que la tecnología es solo una herramienta y que su efectividad depende de la capacidad del personal para utilizarla de manera adecuada.

1.9. Metodología para la gestión de riesgos (COSO)

El marco integrado de COSO para la gestión de riesgos empresariales es una metodología ampliamente reconocida y utilizada por organizaciones de todo el mundo para identificar, evaluar y gestionar los riesgos que pueden afectar el logro de sus objetivos. Este marco, desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), proporciona un enfoque estructurado y completo para la gestión de riesgos, que se basa en la integración con la estrategia y el desempeño de la organización. La metodología COSO ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde el marco original de 1992 (COSO I) hasta el Enterprise Risk Management (ERM) de 2017, para adaptarse a las crecientes complejidades del entorno empresarial y a las nuevas exigencias de la gestión de riesgos.

Carmona y Barrios (2007, citado en Grajales et al., 2022) ofrecen una perspectiva histórica del COSO, analizando la evolución del marco desde el COSO I hasta el COSO II o ERM. Estos autores destacan la transición desde un enfoque tradicional, centrado en los controles contables, hacia una visión más amplia que considera el control interno como un proceso integral que involucra a toda la organización y se alinea con la estrategia. El COSO I, que se centraba principalmente en la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento con las leyes y regulaciones, fue ampliado con el COSO II para incluir la gestión de riesgos empresariales. Esta evolución refleja la creciente importancia de la gestión de riesgos como una herramienta estratégica para la creación de valor y la mejora del desempeño. Salazar (2014) describe la evolución de los marcos COSO y COSO-ERM, desde el marco original de 1992 hasta la versión de 2013, incluyendo sus componentes, principios y puntos de interés. Esta descripción detallada de la evolución del marco COSO permite comprender los cambios y las mejoras introducidas en cada versión, y cómo se ha ido adaptando a las necesidades de las organizaciones.

El marco integrado de COSO para la gestión de riesgos empresariales incluye cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, evaluación y monitoreo. Estos componentes, que funcionan de manera integrada, proporcionan un marco completo para la gestión de riesgos en la organización. Huiman (2022) describe el modelo COSO y cómo las entidades públicas adaptan sus controles internos a este marco, lo que demuestra la aplicabilidad de la metodología en el sector público.

La adaptación del COSO al contexto de las entidades públicas requiere considerar las particularidades de la gestión pública, como la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de la normativa legal. Sulca y Becerra (2017) se centran en la metodología COSO II para la gestión de riesgos, y describen con detalle los ocho componentes del marco integrado. Estos autores destacan la importancia de la evaluación de riesgos para la toma de decisiones y la implementación de controles efectivos, y proporcionan una guía práctica para la construcción de una matriz de riesgo.

Tabla 07 Componentes del Marco Integrado COSO ERM.

Componente	Descripción	Principios Clave
Ambiente de Control	Establece las bases para la gestión de riesgos.	Ética, transparencia, rendición de cuentas, participación.
Evaluación de Riesgos	Identifica y analiza los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos.	Identificación, análisis, evaluación, priorización de riesgos.
Actividades de Control	Acciones para mitigar los riesgos identificados.	Segregación de funciones, autorización de transacciones, verificación de la información.
Información y Comunicación	Flujo de información para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.	Precisión, oportunidad, confiabilidad, accesibilidad de la información.
Monitoreo	Seguimiento y evaluación del sistema de gestión de riesgos.	Evaluación continua, revisiones periódicas, acciones correctivas.

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN PÚBLICA

2.1. Definición

La gestión pública, como campo de estudio y práctica, se encuentra en constante evolución, adaptándose a las cambiantes realidades sociales, económicas y políticas. Su definición, por tanto, no es monolítica, sino que se enriquece con diferentes perspectivas teóricas y enfoques que buscan comprender su complejidad y alcance. (Franciskovic, 2013). Una de las definiciones más comunes la describe como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades públicas buscan el logro de sus fines, objetivos y metas, enmarcados en las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo (Muñoz et al., 2021). Esta definición destaca la importancia de la alineación entre las acciones de las entidades públicas y los objetivos de gobierno, así como la responsabilidad del Poder Ejecutivo en la definición de las políticas que guían la gestión pública. A su vez, se enfatiza el carácter instrumental de la gestión pública, como un medio para alcanzar los fines establecidos por el Estado. (Soledispa et al., 2020).

La gestión pública se diferencia de la gestión privada en varios aspectos fundamentales. Mientras que la gestión privada se centra en la maximización del beneficio económico, la gestión pública busca la creación de valor público, lo que implica considerar el interés general y el bienestar de la ciudadanía. (Franciskovic, 2013). La rendición de cuentas y la transparencia son también elementos clave que distinguen a la gestión pública, ya que las entidades públicas deben responder por sus acciones ante la sociedad y actuar con transparencia en el uso de los recursos públicos. (Soledispa et al., 2020). La gestión pública, además, se caracteriza por su complejidad, derivada de la multiplicidad de actores involucrados, la diversidad de intereses en juego y la necesidad de considerar el impacto de las decisiones en diferentes ámbitos sociales, económicos y políticos. (Muñoz et al., 2021).

La evolución del concepto de gestión pública refleja los cambios en el pensamiento sobre el rol del Estado y su relación con la sociedad. Desde un enfoque tradicional, centrado en la administración y el cumplimiento de normas, se ha transitado hacia modelos más modernos, como la Nueva Gestión Pública (NGP) y la Gobernanza Pública, que enfatizan la eficiencia, la eficacia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas. (Franciskovic, 2013). La NGP, surgida en las últimas décadas del siglo XX, busca aplicar principios y técnicas de la gestión empresarial al sector público, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios. (Soledispa et al., 2020). La Gobernanza Pública, por su parte, destaca la importancia de la participación de diferentes actores en la toma de decisiones y la construcción de un proyecto colectivo. (Muñoz et al., 2021).

Estos nuevos enfoques reflejan la creciente complejidad de la gestión pública y la necesidad de modelos más flexibles y adaptables al cambio. La gestión pública se ha convertido en un campo de estudio interdisciplinario, que se nutre de aportes de la administración, la ciencia política, la economía, la sociología y otras disciplinas. (Franciskovic, 2013). La comprensión de la gestión pública, por tanto, requiere un análisis integral

que considere sus diferentes dimensiones y los desafíos que enfrenta en el contexto actual.

Los desafíos de la gestión pública son múltiples y variados, y reflejan la complejidad del entorno en el que se desarrolla. Uno de los principales desafíos es la necesidad de mejorar la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios públicos, optimizando el uso de los recursos y buscando la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. Otro desafío importante es la lucha contra la corrupción y la promoción de la ética y la transparencia en la gestión pública. (Soledispa et al., 2020). La participación ciudadana y la rendición de cuentas son también desafíos clave, ya que las entidades públicas deben responder por sus acciones ante la sociedad y fomentar la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones. (Muñoz et al., 2021).

La gestión pública, además, se enfrenta al desafío de la innovación y la adaptación al cambio, ya que el entorno en el que se desarrolla es dinámico y complejo. (Franciskovic, 2013; Soledispa et al., 2020). La globalización, el avance tecnológico y las cambiantes demandas de la sociedad exigen a la gestión pública una constante adaptación y la búsqueda de nuevas soluciones.

La complejidad de la gestión pública se refleja también en la dificultad de medir sus resultados. (Franciskovic, 2013). A diferencia de la gestión privada, donde el beneficio económico es un indicador claro del éxito, en la gestión pública los resultados son más difíciles de cuantificar, ya que involucran diferentes dimensiones y perspectivas. La evaluación del desempeño de la gestión pública, por tanto, requiere de indicadores que capturen sus diferentes dimensiones y que permitan una evaluación integral de sus resultados. (Soledispa et al., 2020).

La gestión pública es un campo en constante evolución, que se adapta a las cambiantes demandas de la sociedad y a los desafíos del contexto actual. Su definición, por tanto, no es estática, sino que se enriquece con las

diferentes perspectivas teóricas y los enfoques que buscan comprender su complejidad. La gestión pública se diferencia de la gestión privada en su orientación hacia el interés público, la rendición de cuentas y la transparencia, y se enfrenta a múltiples desafíos que exigen innovación y adaptación al cambio. (Franciskovic, 2013; Muñoz et al., 2021).

La gestión pública moderna, inmersa en un contexto de globalización y avance tecnológico, exige un replanteamiento de su rol y de sus métodos. La creciente complejidad de los problemas sociales, económicos y políticos demanda soluciones más eficientes y eficaces, que respondan a las necesidades de una ciudadanía cada vez más informada y exigente. (Soledispa et al., 2020). La gestión pública, por tanto, debe adaptarse a este nuevo entorno, incorporando nuevas tecnologías, promoviendo la participación ciudadana y fortaleciendo la rendición de cuentas y la transparencia.

La búsqueda de un “buen gobierno”, tal como lo plantea Franciskovic (2013), se ha convertido en un objetivo central de la gestión pública moderna. Esto implica no sólo la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, sino también la transparencia, la rendición de cuentas, la participación de la sociedad civil y el respeto al Estado de Derecho. La gestión pública, por tanto, debe ser un instrumento al servicio del desarrollo económico y social, promoviendo el bienestar de la ciudadanía y garantizando la equidad y la justicia social. (Muñoz et al., 2021).

La gestión pública se enfrenta a numerosos desafíos en el contexto actual, como la necesidad de mejorar la calidad de los servicios públicos, combatir la corrupción, promover la participación ciudadana y adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos. (Franciskovic, 2013). Para afrontar estos desafíos, la gestión pública debe adoptar un enfoque estratégico, basado en la planificación, la innovación y la colaboración entre diferentes actores. La gestión pública del futuro, por tanto, debe ser más flexible, eficiente, transparente y orientada a la ciudadanía.

2.2. Modelos de gestión pública

La gestión pública, como disciplina y práctica, se ha materializado a través de diversos modelos que buscan optimizar la administración de los recursos y la prestación de servicios a la ciudadanía. Estos modelos, que reflejan diferentes enfoques teóricos y prácticos, han evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a las cambiantes realidades sociales, económicas y políticas. (Muñoz et al., 2021). Analizar estos modelos, comparando sus características, fortalezas y debilidades, es esencial para comprender la evolución de la gestión pública y los desafíos que enfrenta en el contexto actual. (Soledispa et al., 2020).

Uno de los modelos tradicionales de gestión pública es el modelo burocrático, caracterizado por su estructura jerárquica, su énfasis en el cumplimiento de normas y procedimientos, y su centralización en la toma de decisiones. Este modelo, si bien ofrece estabilidad y predictibilidad, suele ser rígido y poco adaptable a los cambios, lo que puede limitar su eficiencia y eficacia.

En contraste con el modelo burocrático, surge el modelo gerencial, que se enfoca en la obtención de resultados y la rendición de cuentas. Este modelo, influenciado por la Nueva Gestión Pública (NGP), promueve la descentralización, la flexibilidad y la orientación hacia el cliente, buscando mejorar la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios públicos. Sin embargo, la implementación del modelo gerencial puede presentar desafíos, como la dificultad de medir los resultados en el sector público y la resistencia al cambio por parte de las burocracias tradicionales.

Tabla 08 Características principales de los modelos burocrático, gerencial y de gobernanza:

Modelo	Características
Burocrático	Centralizado, jerárquico, enfoque en procedimientos.
Gerencial	Descentralizado, enfoque en resultados, rendición de cuentas.
Gobernanza	Participación ciudadana, redes de actores, colaboración.

Fuente: *Adaptado de Soledispa et al. (2020) y Franciskovic (2013)*

Esta tabla nos permite visualizar de manera clara las diferencias entre los tres modelos de gestión pública que se analizan en esta sección. Como se puede observar, cada modelo presenta características distintivas que se reflejan en su estructura, en sus procesos y en su enfoque hacia la ciudadanía.

Más recientemente, ha surgido el modelo de gobernanza pública, que destaca la importancia de la participación de diferentes actores en la toma de decisiones y la construcción de un proyecto colectivo. (Muñoz et al., 2021). Este modelo, que se basa en la idea de que la gestión pública no es responsabilidad exclusiva del Estado, sino que requiere la participación de la sociedad civil, el sector privado y otros actores, busca promover la transparencia, la rendición de cuentas y la legitimidad de la gestión pública. La gobernanza pública, sin embargo, también presenta desafíos, como la dificultad de coordinar la participación de diferentes actores y la posibilidad de que se generen conflictos de interés.

La evolución de los modelos de gestión pública refleja la búsqueda de soluciones más eficientes y eficaces para los problemas que enfrenta la administración pública. (Muñoz et al., 2021). Desde un enfoque tradicional, centrado en el cumplimiento de normas y procedimientos, se ha transitado hacia modelos más modernos, que buscan la participación ciudadana, la rendición de cuentas y la creación de valor público. (Soledispa et al., 2020). Sin embargo, cada modelo presenta fortalezas y debilidades, y su implementación debe adaptarse al contexto específico en el que se desa-

rolla. (Franciskovic, 2013).

La elección del modelo más adecuado de gestión pública depende de las características del entorno, las necesidades de la ciudadanía y los objetivos del gobierno. No existe un modelo único que se adapte a todas las situaciones, y la gestión pública debe ser flexible y adaptable a los cambios. La gestión pública del futuro, por tanto, debe ser capaz de combinar las fortalezas de los diferentes modelos, buscando la creación de valor público, la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

En el contexto latinoamericano, la gestión pública ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo. (Muñoz et al., 2021). Desde modelos burocráticos tradicionales, se ha transitado hacia enfoques más gerenciales, que buscan la eficiencia, la eficacia y la satisfacción del ciudadano. (Soledispa et al., 2020). La influencia de la Nueva Gestión Pública y la Gobernanza Pública se ha hecho sentir en la región, promoviendo la modernización de la administración pública y la adopción de prácticas más participativas y transparentes. (Franciskovic, 2013). Sin embargo, la implementación de estos nuevos modelos no ha estado exenta de desafíos, y la gestión pública en Latinoamérica continúa enfrentando problemas como la corrupción, la ineficiencia y la desigualdad.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de países o entidades que han implementado diferentes modelos de gestión pública:

- Modelo burocrático: Francia es un ejemplo de país que tradicionalmente ha tenido un sistema de gestión pública burocrático, con una fuerte centralización y un énfasis en el cumplimiento de normas y procedimientos.
- Modelo gerencial: Nueva Zelanda es considerada un pionera en la implementación de la Nueva Gestión Pública, adoptando un modelo gerencial que se enfoca en la obtención de resultados y la rendición de cuentas.

- **Modelo de gobernanza:** Brasil ha implementado políticas de participación ciudadana en la gestión pública, buscando promover la transparencia y la rendición de cuentas.

La experiencia de estos países y de otras entidades muestra que la implementación de diferentes modelos de gestión pública puede tener resultados positivos en términos de eficiencia, eficacia, transparencia y participación ciudadana. Sin embargo, es importante adaptar los modelos al contexto específico de cada país o entidad, y considerar los desafíos que pueden surgir durante su implementación. La gestión pública es un campo en constante evolución, y la búsqueda de modelos más eficientes y eficaces continúa siendo un desafío permanente.

La gestión pública, como disciplina y práctica, se encuentra en constante evolución, buscando adaptarse a las cambiantes realidades sociales, económicas y políticas. La comprensión de sus diferentes modelos y la identificación de sus fortalezas y debilidades son esenciales para mejorar la administración de los recursos públicos y la prestación de servicios a la ciudadanía.

2.3. Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico en el sector público es un proceso fundamental para la gestión eficiente y eficaz de los recursos y la prestación de servicios a la ciudadanía. A diferencia de la evaluación de riesgos, que se centra en la identificación y mitigación de amenazas, el planeamiento estratégico se enfoca en la prospectiva, la definición de objetivos a largo plazo y el diseño de planes de acción para alcanzarlos. Este proceso, que requiere una comprensión del entorno, la definición de la misión y visión, la formulación de objetivos estratégicos y el diseño de planes operativos, es esencial para guiar la acción de las entidades públicas y asegurar su alineación con las necesidades de la sociedad. (Franciskovic, 2013).

El análisis del entorno es el primer paso del proceso de planeamiento estratégico. (Muñoz et al., 2021). Este análisis, que debe ser exhaustivo y considerar las diferentes dimensiones del entorno –política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal–, permite identificar las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la entidad pública. La comprensión del entorno es esencial para definir una estrategia adecuada y asegurar que los objetivos estratégicos sean relevantes y alcanzables. El análisis del entorno, además, debe ser un proceso continuo, ya que el entorno en el que se desenvuelven las entidades públicas es dinámico y cambiante.

La definición de la misión y visión es el segundo paso del planeamiento estratégico. La misión, que describe la razón de ser de la entidad pública y su propósito fundamental, debe ser clara, concisa y fácil de comprender. La visión, por su parte, proyecta la imagen futura que se desea alcanzar, y debe ser inspiradora y motivadora para los miembros de la organización. La misión y la visión son elementos clave para guiar la acción de la entidad pública y asegurar su alineación con las necesidades de la sociedad. (Franciskovic, 2013). Deben ser formuladas con la participación de los diferentes actores involucrados, como los funcionarios, los ciudadanos y los representantes de la sociedad civil.

La formulación de objetivos estratégicos es el tercer paso del planeamiento estratégico. (Muñoz et al., 2021). Los objetivos estratégicos, que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos, traducen la misión y la visión en resultados concretos que se esperan alcanzar. La formulación de objetivos estratégicos requiere un análisis riguroso de la situación actual, la identificación de las prioridades y la consideración de los recursos disponibles. (Franciskovic, 2013). Los objetivos estratégicos, además, deben ser coherentes con las políticas gubernamentales y estar alineados con las necesidades de la sociedad.

El diseño de planes operativos es el cuarto y último paso del planeamiento estratégico. Los planes operativos, que detallan las acciones concretas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos estratégicos, deben ser cla-

ros, concisos y fáciles de implementar. El diseño de planes operativos requiere la participación de los diferentes niveles de la organización, y debe asegurar la coordinación y la comunicación entre las diferentes áreas. Los planes operativos, además, deben ser flexibles y adaptables a los cambios, y deben ser revisados y actualizados periódicamente. (Franciskovic, 2013).

Existen diferentes metodologías de planeamiento estratégico aplicables al sector público. Algunas de las más comunes son:

- **El Balanced Scorecard:** Esta metodología, desarrollada por Robert Kaplan y David Norton, se basa en la medición del desempeño de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.
- **El Modelo EFQM de Excelencia:** Esta metodología, desarrollada por la European Foundation for Quality Management, se centra en la gestión de la calidad total y la satisfacción del cliente.
- **El Marco Lógico:** Esta metodología, desarrollada por el BID, se basa en la definición de una jerarquía de objetivos, que van desde el fin último hasta las actividades específicas.

La elección de la metodología más adecuada depende del contexto específico de cada entidad pública.

El planeamiento estratégico es un proceso esencial para la gestión pública moderna, y su implementación puede contribuir a mejorar la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas. Sin embargo, es importante que el planeamiento estratégico sea un proceso participativo, que involucre a los diferentes actores de la sociedad y que se adapte a las necesidades y las prioridades del contexto.

2.4. Presupuesto

El presupuesto público es una herramienta fundamental para la gestión pública, ya que define la asignación de recursos para el logro de los objetivos estratégicos y las políticas públicas. (Franciskovic, 2013). A diferencia de las actividades de control, que se centran en la verificación del cumplimiento de las normas y procedimientos, el presupuesto se enfoca en el proceso de planificación, formulación, ejecución y control de los recursos públicos. (Muñoz et al., 2021). Este proceso, que se conoce como ciclo presupuestario, implica la participación de diferentes actores y la toma de decisiones estratégicas que afectan a todos los ámbitos de la gestión pública. La comprensión del ciclo presupuestario, sus diferentes etapas y los enfoques para su elaboración, es esencial para una gestión pública eficiente, eficaz y transparente.

El ciclo presupuestario se inicia con la formulación del presupuesto, que consiste en la definición de los objetivos y las metas que se esperan alcanzar y la estimación de los recursos necesarios para su logro. (Franciskovic, 2013). Esta etapa, que se basa en el análisis del entorno, la definición de prioridades y la evaluación de las necesidades de la ciudadanía, requiere la participación de diferentes actores, como los funcionarios públicos, los representantes de la sociedad civil y los expertos. La formulación del presupuesto, además, debe ser coherente con el planeamiento estratégico de la entidad pública y estar alineada con las políticas gubernamentales. La transparencia y la participación ciudadana son elementos clave para legitimar el proceso presupuestario y asegurar su aceptación por parte de la sociedad.

La segunda etapa del ciclo presupuestario es la aprobación del presupuesto, que consiste en la autorización por parte del Poder Legislativo de los recursos asignados en la formulación. (Franciskovic, 2013). Esta etapa, que implica un proceso de deliberación y negociación entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, es fundamental para garantizar la legitimidad democrática del presupuesto. La transparencia y el acceso a la información

son elementos clave para que la ciudadanía pueda comprender el proceso presupuestario y fiscalizar el uso de los recursos públicos. (Muñoz et al., 2021).

La tercera etapa del ciclo presupuestario es la ejecución del presupuesto, que consiste en la puesta en marcha de las acciones planificadas y la utilización de los recursos asignados. Esta etapa, que es responsabilidad del Poder Ejecutivo, requiere una gestión eficiente y eficaz para asegurar el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en la formulación. El control y el seguimiento del presupuesto son esenciales para identificar las desviaciones y tomar las acciones correctivas necesarias. La rendición de cuentas y la transparencia son también elementos clave para garantizar la legitimidad y la eficacia de la ejecución del presupuesto.

La cuarta y última etapa del ciclo presupuestario es el control del presupuesto, que consiste en la verificación del cumplimiento de lo planificado y la evaluación de los resultados obtenidos. (Muñoz et al., 2021). Esta etapa, que es responsabilidad de los órganos de control, como las Contralorías Generales de la República, implica la revisión de la ejecución del presupuesto y la evaluación de su impacto en el logro de los objetivos estratégicos y las políticas públicas. La transparencia y el acceso a la información son elementos clave para que la ciudadanía pueda comprender el proceso presupuestario y fiscalizar el uso de los recursos públicos. El control del presupuesto, además, debe servir como base para la mejora continua del proceso presupuestario.

Existen diferentes tipos de presupuestos y metodologías para su elaboración. Algunos de los más comunes son:

- **Presupuesto por programas:** Este enfoque se centra en los programas y las actividades que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos estratégicos, y asigna recursos en función de los resultados que se esperan obtener.

- **Presupuesto base cero:** Este enfoque parte de la premisa de que todos los programas y actividades deben ser justificados cada año, como si se empezara de cero. Esto permite una revisión periódica de las prioridades y la asignación de recursos, y evita la inercia presupuestaria.
- **Presupuesto tradicional:** Este enfoque se basa en los gastos del año anterior, y los ajusta en función de las previsiones para el año siguiente. Este enfoque, si bien es más simple de elaborar, puede generar inercia presupuestaria y dificultar la adaptación a los cambios en las prioridades y las necesidades.

La elección del tipo de presupuesto y la metodología para su elaboración depende del contexto específico de cada entidad pública y de sus necesidades y prioridades. (Muñoz et al., 2021).

El presupuesto público es una herramienta fundamental para la gestión pública moderna, y su elaboración, ejecución y control requieren un enfoque estratégico, participativo y transparente. La comprensión del ciclo presupuestario, sus diferentes etapas y los enfoques para su elaboración es esencial para una gestión pública eficiente, eficaz y al servicio del ciudadano.

2.5. Gestión financiera

La gestión financiera pública es un componente esencial de la gestión pública, encargada de la administración eficiente y responsable de los recursos financieros del Estado. (Muñoz, 2022). A diferencia del presupuesto, que se centra en la planificación y asignación de recursos para un período determinado, la gestión financiera abarca un conjunto más amplio de actividades, que incluyen la gestión de ingresos y gastos, la gestión de la deuda pública y la gestión de activos. (Franciskovic, 2013). Su objetivo principal es asegurar la sostenibilidad financiera del Estado y la provisión de servicios públicos de calidad a la ciudadanía. La gestión

financiera pública, además, debe ser transparente y rendir cuentas ante la sociedad, promoviendo la confianza y la legitimidad de la acción gubernamental.

La gestión de ingresos y gastos es un aspecto fundamental de la gestión financiera pública. (Franciskovic, 2013). Los ingresos públicos, que provienen principalmente de impuestos, tasas y contribuciones, deben ser administrados de manera eficiente y transparente, maximizando su recaudación y minimizando la evasión fiscal. Los gastos públicos, por su parte, deben estar alineados con las prioridades del gobierno y las necesidades de la ciudadanía, y deben ser controlados para evitar el desperdicio y la corrupción. La gestión eficiente de ingresos y gastos es esencial para mantener la estabilidad fiscal del Estado y garantizar la provisión de servicios públicos de calidad. (Muñoz, 2022). La adopción de herramientas de gestión financiera, como el análisis de costos y beneficios, puede contribuir a la toma de decisiones informadas y la optimización de los recursos públicos.

La gestión de la deuda pública es otro aspecto clave de la gestión financiera pública. (Franciskovic, 2013). La deuda pública, que se contrae para financiar el déficit fiscal o para realizar inversiones, debe ser gestionada de manera responsable, minimizando su costo y asegurando su sostenibilidad a largo plazo. La gestión de la deuda pública implica la toma de decisiones estratégicas sobre el nivel de endeudamiento, la estructura de la deuda y las fuentes de financiamiento. La transparencia y la rendición de cuentas son elementos clave para generar confianza en los mercados financieros y asegurar el acceso a financiamiento en condiciones favorables. (Muñoz, 2022).

La gestión de activos es el tercer componente de la gestión financiera pública. (Franciskovic, 2013). Los activos públicos, que incluyen infraestructuras, bienes inmuebles y otros recursos, deben ser administrados de manera eficiente, maximizando su valor y asegurando su conservación y mantenimiento. La gestión de activos implica la toma de decisiones estra-

técnicas sobre la adquisición, la disposición y la utilización de los activos públicos. La transparencia y la rendición de cuentas son elementos clave para evitar la corrupción y el desperdicio de recursos. (Muñoz, 2022).

Existen diversas herramientas de gestión financiera que pueden ser utilizadas en el sector público. Algunas de las más comunes son:

- **Análisis de costos y beneficios:** Esta herramienta se utiliza para evaluar la viabilidad económica de proyectos y programas, comparando los costos con los beneficios esperados.
- **Evaluación financiera de proyectos:** Esta herramienta se utiliza para evaluar la rentabilidad financiera de proyectos de inversión, considerando los flujos de caja y la tasa de descuento.
- **Análisis de sensibilidad:** Esta herramienta se utiliza para evaluar el impacto de la variación de diferentes variables en los resultados de un proyecto o programa.
- **Análisis de riesgo:** Esta herramienta se utiliza para identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar la viabilidad de un proyecto o programa, y para diseñar estrategias de mitigación.

La gestión financiera pública es un componente esencial de la gestión pública moderna, y su objetivo principal es asegurar la sostenibilidad financiera del Estado y la provisión de servicios públicos de calidad a la ciudadanía. (Muñoz, 2022). La gestión financiera pública debe ser transparente, rendir cuentas ante la sociedad y utilizar herramientas de gestión para la toma de decisiones informadas. La gestión de ingresos y gastos, la gestión de la deuda pública y la gestión de activos son componentes clave de la gestión financiera pública, y su adecuada administración es esencial para el logro de los objetivos de desarrollo económico y social.

2.6. Gestión de proyectos y programas

La gestión de proyectos y programas en el sector público es un proceso clave para la implementación de las políticas públicas y el logro de los objetivos estratégicos. A diferencia del planeamiento estratégico, que se centra en la planificación global de la entidad, la gestión de proyectos y programas se enfoca en la ejecución de iniciativas específicas, con objetivos, plazos y recursos definidos. (Franciskovic, 2013). Este proceso, que implica la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de gestión, busca alcanzar los resultados esperados de manera eficiente, eficaz y transparente. La gestión de proyectos y programas en el sector público, además, debe considerar la participación de los diferentes grupos de interés y la gestión de los riesgos que pueden afectar su éxito. (Pico et al., 2016). La adopción de metodologías de gestión de proyectos, como la metodología del Marco Lógico, puede contribuir a la sistematización del proceso y la mejora de sus resultados. (Da Fonseca, 2015).

El ciclo de vida de un proyecto, desde la identificación del problema hasta la evaluación del impacto, se compone de diferentes fases que se interrelacionan. (Muñoz, 2022). La primera fase es la identificación del problema, que consiste en el reconocimiento de una necesidad o una oportunidad de mejora en un determinado ámbito. Esta fase, que requiere un análisis del contexto y la consulta a diferentes actores, es fundamental para definir el alcance del proyecto y su justificación. La segunda fase es el diseño del proyecto, que consiste en la elaboración de la propuesta técnica y la definición de los objetivos, las actividades, los recursos y los plazos. Esta fase, que implica la participación de expertos y la consulta a los grupos de interés, es esencial para asegurar la viabilidad y la sostenibilidad del proyecto. (Pico et al., 2016). La tercera fase es la ejecución del proyecto, que consiste en la puesta en marcha de las actividades planificadas y la utilización de los recursos asignados. Esta fase, que requiere una gestión eficiente y eficaz, es clave para el logro de los resultados esperados. (Da Fonseca, 2015). La cuarta fase es el monitoreo y la evaluación del proyecto, que consiste en el seguimiento del progreso y la evaluación del impacto del proyecto.

Esta fase, que permite identificar las desviaciones y tomar las acciones correctivas necesarias, es esencial para asegurar la eficacia y la eficiencia del proyecto. (Muñoz, 2022). La quinta y última fase es el cierre del proyecto, que consiste en la finalización de las actividades, la entrega de los resultados y la documentación del proyecto. Esta fase, que marca el fin del ciclo de vida del proyecto, es importante para capturar las lecciones aprendidas y mejorar la gestión de futuros proyectos.

Existen diferentes metodologías de gestión de proyectos que pueden ser utilizadas en el sector público. (Da Fonseca, 2015). Algunas de las más comunes son:

- **Metodología del Marco Lógico:** Esta metodología, desarrollada por el BID, se basa en la definición de una jerarquía de objetivos, que van desde el fin último hasta las actividades específicas. El Marco Lógico se utiliza para diseñar, implementar y evaluar proyectos y programas, y facilita la identificación de los supuestos y los riesgos que pueden afectar su éxito. (Muñoz, 2022).
- **PMBOK (Project Management Body of Knowledge):** Esta guía, desarrollada por el Project Management Institute (PMI), proporciona un conjunto de estándares y buenas prácticas para la gestión de proyectos. El PMBOK cubre diferentes áreas de conocimiento, como la gestión del alcance, la gestión del tiempo, la gestión de los costos, la gestión de la calidad, la gestión de los recursos humanos, la gestión de las comunicaciones, la gestión de los riesgos y la gestión de las adquisiciones. (Pico et al., 2016).
- **PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments):** Esta metodología, desarrollada por el gobierno del Reino Unido, se centra en la gestión de proyectos en entornos controlados. PRINCE2 se basa en siete principios: justificación continua del negocio, aprendizaje de la experiencia, roles y responsabilidades definidos, gestión por etapas, gestión por excepción, enfoque en los productos y adapta-

ción al entorno del proyecto.

La elección de la metodología más adecuada depende del contexto específico de cada proyecto, sus necesidades y sus prioridades.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de proyectos y programas implementados en el sector público:

- **Programa de alfabetización:** Este tipo de programa, que busca erradicar el analfabetismo en una determinada población, suele ser implementado por los Ministerios de Educación.
- **Programa de vacunación:** Este tipo de programa, que busca prevenir enfermedades infecciosas, suele ser implementado por los Ministerios de Salud.
- **Proyecto de construcción de una escuela:** Este tipo de proyecto, que busca mejorar la infraestructura educativa en una determinada localidad, suele ser implementado por los Ministerios de Educación o por las municipalidades.
- **Proyecto de construcción de un hospital:** Este tipo de proyecto, que busca mejorar la infraestructura sanitaria en una determinada localidad, suele ser implementado por los Ministerios de Salud o por las municipalidades.

CAPÍTULO III

CONTROL INTERNO Y GESTIÓN PÚBLICA EN UNA MUNICIPALIDAD DEL PERÚ

3.1. Introducción

El control interno, como mecanismo para resguardar la correcta administración de los recursos públicos y promover la transparencia y la rendición de cuentas, se ha convertido en un elemento central de la gestión pública moderna. Su importancia, ampliamente reconocida en la literatura especializada, radica en su capacidad para prevenir irregularidades, fomentar la eficiencia y la eficacia, y fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas. En ese contexto, la tesis de Ramírez (2022), “Control interno y gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín - 2021”, se presenta como un valioso aporte al estudio de la relación entre el control interno y la gestión pública en el ámbito municipal peruano. Este capítulo se propone describir los principales aspectos de dicha tesis, analizando su metodología, sus hallazgos y sus conclusiones.

La tesis de Ramírez (2022) abordó la problemática del control interno en la Municipalidad Provincial de Lamas, ubicada en la región San Martín, Perú. El autor parte de la premisa de que existe una deficiencia en el control interno de dicha municipalidad, lo que afecta negativamente a la gestión pública y limita la capacidad de la entidad para alcanzar sus objetivos. Para sustentar esta premisa, el autor presenta un diagnóstico de la situación actual del control interno en la municipalidad, basado en la revisión de documentos, la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas. A partir de este diagnóstico, el autor identifica las principales debilidades del sistema de control interno, como la falta de planificación, la insuficiente capacitación del personal y la escasa transparencia en los procesos.

La tesis de Ramírez (2022) se enmarca en el contexto de la gestión pública moderna, que se caracteriza por la adopción de nuevos modelos de gestión, como la Nueva Gestión Pública y la Gobernanza Pública, que buscan mejorar la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas. El control interno, en ese sentido, se ha convertido en un elemento clave para el logro de estos objetivos. La tesis, por tanto, aporta al debate sobre la modernización de la gestión pública y la importancia del control interno para la consolidación de un Estado más eficiente, eficaz y transparente.

La tesis de Ramírez (2022) empleó una metodología cuantitativa, de tipo básica, con un diseño no experimental y un corte transversal, pero con un nivel descriptivo explicativo. La población y muestra de la investigación estuvieron conformadas por 81 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. Como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario, que fue revisado y validado por expertos. Los datos recogidos fueron analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. La tesis, además, consideró aspectos éticos, como la confidencialidad de la información y el respeto a la privacidad de los participantes.

La estructura de este capítulo refleja la organización de la tesis de Ramírez (2022) y se divide en cinco secciones: introducción, aspectos metodológicos, hallazgos, discusión de resultados y conclusiones. En la introducción

se presenta el tema de la tesis y se destacan su importancia y relevancia. En la sección de aspectos metodológicos se describe la metodología empleada en la investigación. En la sección de hallazgos se presentan los principales resultados obtenidos. En la sección de discusión de resultados se analizan las implicaciones de los hallazgos y se contrastan con la literatura existente. Finalmente, en la sección de conclusiones se presentan las principales aportaciones de la tesis.

3.2. Aspectos metodológicos

La tesis de Ramírez (2022) se sustentó en una metodología rigurosa, que buscaba garantizar la validez y confiabilidad de los resultados. El autor empleó un enfoque cuantitativo, que se caracteriza por la recopilación y análisis de datos numéricos, y un diseño no experimental de corte transversal. Esta metodología, que se basa en la medición de variables y la aplicación de pruebas estadísticas, permitió al autor establecer correlaciones entre el control interno y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas. (Hernández et al., 2014). La elección de este enfoque se justificó por la naturaleza del problema de investigación, que buscaba medir la relación entre dos variables, y por las características de la población y la muestra, que permitían la aplicación de técnicas estadísticas. (Palella y Martins, 2012).

La población de la investigación estuvo conformada por 85 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas, mientras que la muestra fue de 81 trabajadores. El autor utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, que se basa en la selección de los participantes de acuerdo con criterios del investigador. (Vara, 2012). Esta decisión se justificó por la limitada disponibilidad de tiempo y recursos, y por la necesidad de obtener una muestra representativa de la población. El autor, además, consideró criterios de inclusión y exclusión para asegurar la validez de la muestra.

Para la recolección de datos, el autor utilizó un cuestionario compuesto por 47 ítems, divididos en dos secciones: una para medir el control interno y otra para medir la gestión pública. El cuestionario, que fue diseñado por el propio investigador y validado por expertos, utilizó una escala de tipo Likert, con cinco opciones de respuesta: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. (Supo, 2013). Esta escala, que permite medir la frecuencia con la que se presentan determinadas actitudes o comportamientos, se consideró adecuada para la naturaleza de las variables de investigación. El cuestionario, además, fue aplicado de manera presencial a los participantes de la muestra, lo que permitió al autor obtener información de primera mano y establecer una relación directa con los encuestados.

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento, el autor realizó una prueba piloto con una muestra de 24 trabajadores de la municipalidad. Los resultados de la prueba piloto mostraron que el cuestionario era confiable, con un Alfa de Cronbach de 0.852 para el control interno y 0.845 para la gestión pública. (Hernández et al., 2014). Estos valores, que superan el umbral de 0.7, se consideran aceptables para investigaciones en ciencias sociales. El autor, además, realizó un análisis de la validez de contenido del cuestionario, consultando a expertos en el tema. Los expertos consideraron que el cuestionario era válido y que sus ítems medían adecuadamente las variables de investigación.

El procedimiento de la investigación incluyó las siguientes etapas:

- **Elaboración del instrumento:** El autor diseñó el cuestionario y lo validó mediante una prueba piloto y la consulta a expertos.
- **Aplicación del instrumento:** El cuestionario se aplicó de manera presencial a los participantes de la muestra.
- **Procesamiento de datos:** Los datos recogidos fueron procesados mediante el software estadístico SPSS, versión 26.

- **Análisis de datos:** Se realizaron análisis estadísticos descriptivos e inferenciales para determinar la relación entre el control interno y la gestión pública.

El método de análisis de datos utilizado en la tesis fue el análisis de correlación no paramétrica de Spearman. (Hernández et al., 2014). Este método, que se utiliza para medir la fuerza y la dirección de la asociación entre dos variables ordinales, se consideró adecuado para la naturaleza de las variables de investigación. El análisis de correlación de Spearman permitió al autor determinar que existía una correlación positiva y significativa entre el control interno y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas.

El análisis crítico de la metodología empleada en la tesis de Ramírez (2022) revela tanto fortalezas como debilidades. Entre las fortalezas se destacan: la utilización de un enfoque cuantitativo, que permitió la medición de las variables y la aplicación de pruebas estadísticas; la validación del instrumento mediante una prueba piloto y la consulta a expertos; y la consideración de aspectos éticos. Entre las debilidades se destacan: el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia, que pudo haber limitado la generalización de los resultados; y la falta de un análisis más profundo de las causas de la correlación encontrada entre el control interno y la gestión pública.

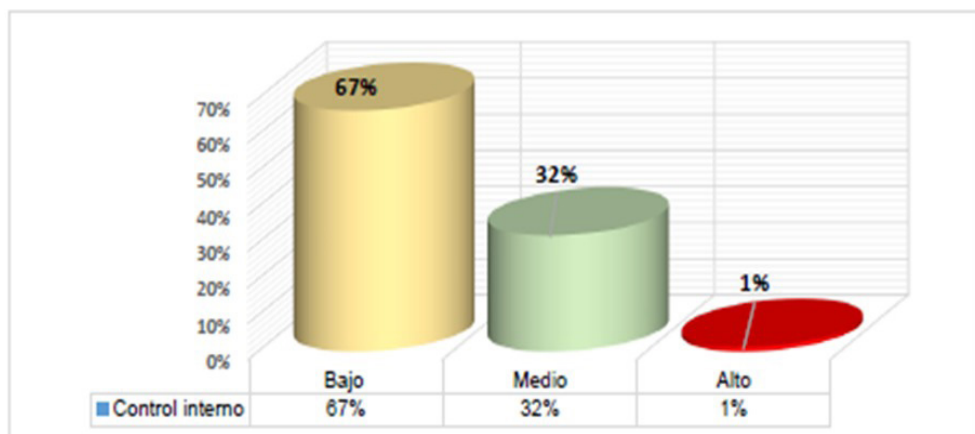
3.3. Hallazgos

Control Interno

El nivel general del control interno en la Municipalidad Provincial de Lamas se evaluó mediante un índice compuesto por cinco dimensiones. Los resultados, presentados en la Figura 1, muestran una percepción mayoritariamente negativa del control interno, con un 67% de los encuestados catalogándolo como bajo. Esto implica que la mayoría del personal percibe deficiencias significativas en el sistema de control interno de la

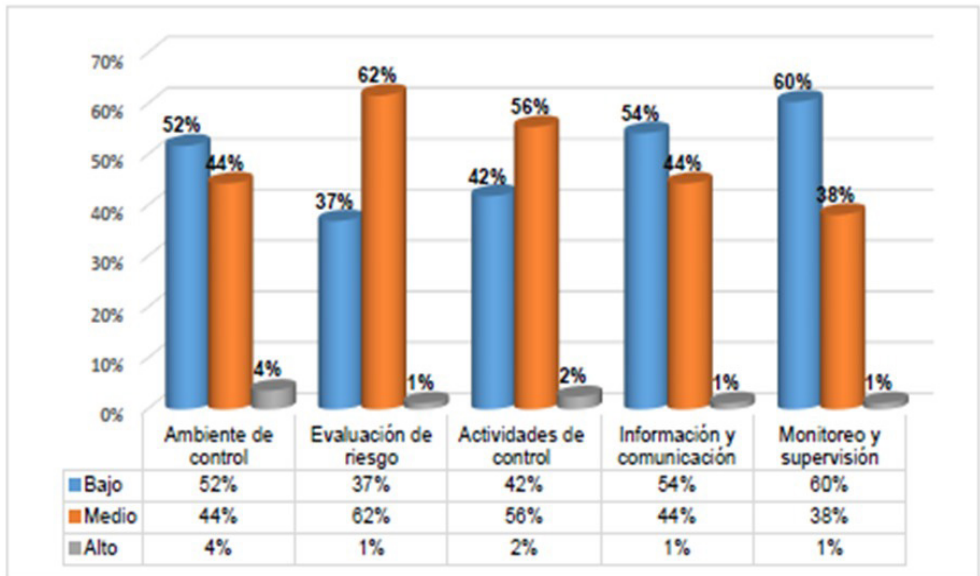
municipalidad, lo que podría generar riesgos para la gestión de los recursos públicos y el logro de los objetivos institucionales.

Figura 01 Resultado descriptivo del control interno en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.



El análisis por dimensiones, mostrado en la Figura 2, revela que la evaluación del riesgo y las actividades de control son las dimensiones con mayor porcentaje en el nivel medio. Esto sugiere que, si bien existen oportunidades de mejora, estas dos dimensiones presentan un desarrollo relativamente más sólido que las demás. Por otro lado, el bajo porcentaje de respuestas en nivel medio para ambiente de control, información y comunicación, y monitoreo y supervisión indica la necesidad de fortalecer estas áreas para mejorar el sistema de control interno en su conjunto.

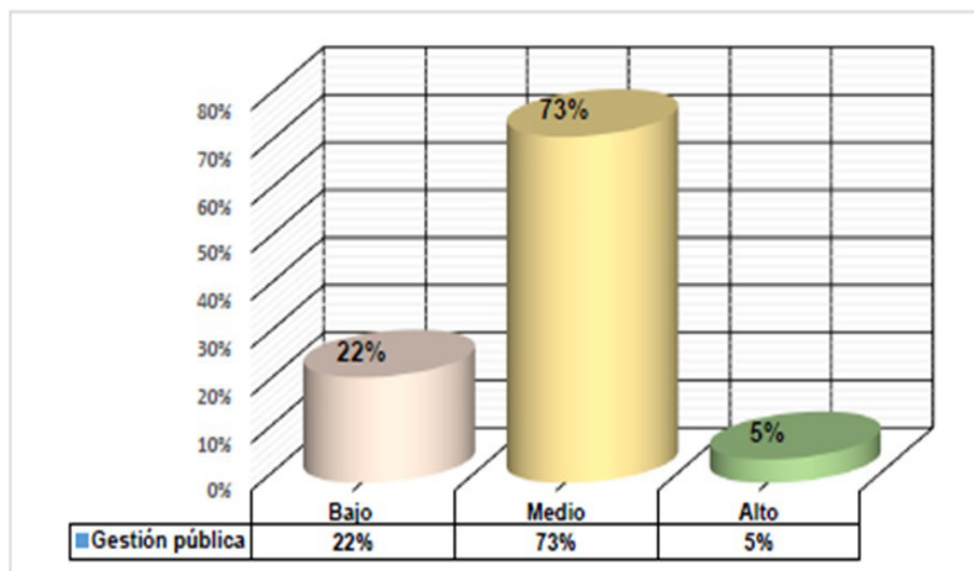
Figura 02 Resultado de las dimensiones del control interno en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.



Gestión Pública

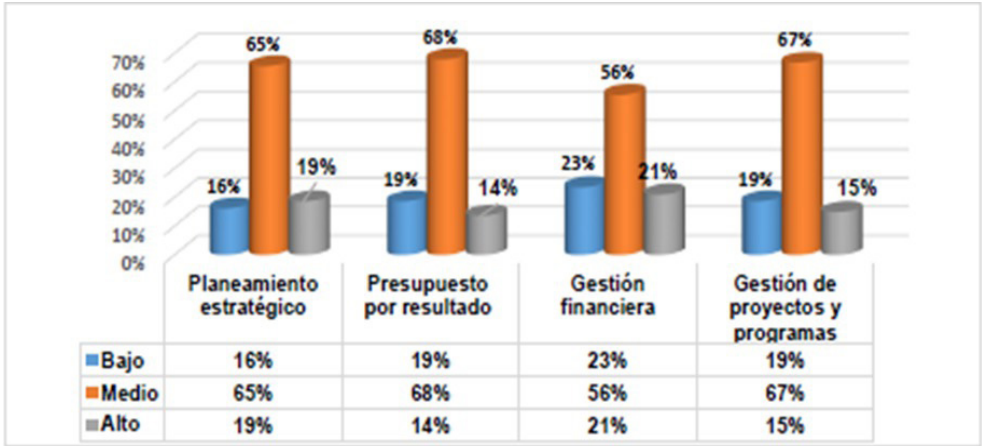
El nivel general de la gestión pública, evaluado a través de cuatro dimensiones, muestra una percepción mayoritariamente regular, con el 73% de las respuestas en este nivel. Este resultado, presentado en la Figura 3, sugiere que la gestión pública en la municipalidad se percibe como moderadamente efectiva, pero con margen de mejora en sus diferentes aspectos.

Figura 03 Resultados descriptivos de la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.



El análisis por dimensiones, mostrado en la Figura 2, revela que la evaluación del riesgo y las actividades de control son las dimensiones con mayor porcentaje en el nivel medio. Esto sugiere que, si bien existen oportunidades de mejora, estas dos dimensiones presentan un desarrollo relativamente más sólido que las demás. Por otro lado, el bajo porcentaje de respuestas en nivel medio para ambiente de control, información y comunicación, y monitoreo y supervisión indica la necesidad de fortalecer estas áreas para mejorar el sistema de control interno en su conjunto.

Figura 04 Resultados de las dimensiones de la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.



Correlación entre las dimensiones del Control Interno y la Gestión Pública

El análisis de correlación, cuyos resultados se presentan en las Tablas 1 a 7, buscó determinar la relación entre las dimensiones del control interno y la gestión pública. Una correlación positiva y significativa indica que a mayor nivel en una dimensión del control interno, mayor es el nivel de gestión pública.

La fuerza de la correlación se mide mediante el coeficiente de correlación de Spearman (rs). Un coeficiente cercano a 1 indica una correlación fuerte, mientras que un coeficiente cercano a 0 indica una correlación débil. El nivel de significancia (p) indica la probabilidad de que la correlación observada se deba al azar. Un nivel de significancia menor a 0.05 se considera estadísticamente significativo.

Tabla 09 Correlación entre la dimensión ambiente de control y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021

			Gestión pública
Rho de Spearman	Ambiente de control	Coefficiente de correlación	,375**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	81

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La correlación positiva y significativa entre el ambiente de control y la gestión pública ($r_s = 0.375$, $p < 0.01$) implica que un mejor ambiente de control, caracterizado por valores éticos, competencia, experiencia y una estructura organizacional sólida, se asocia con una mejor gestión pública.

Figura 05 Diagrama de dispersión entre ambiente de control y gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021

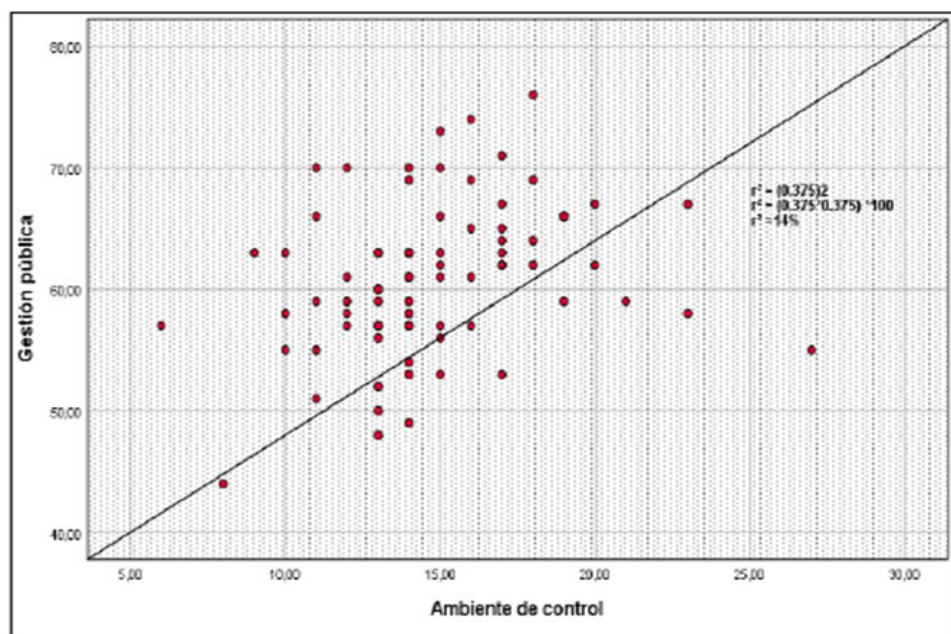


Tabla 10 Correlación estadística entre la dimensión evaluación de riesgo y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.

			Gestión pública
Rho de Spearman	Evaluación de riesgo	Coefficiente de correlación	,465**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	81

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La correlación positiva y significativa entre la evaluación de riesgo y la gestión pública ($r_s = 0.465$, $p < 0.01$) implica que una adecuada evaluación de los riesgos, que considere el uso y destino de los recursos públicos, la ejecución de metas y el cumplimiento de normas, se asocia con una mejor gestión pública.

Figura 06 Diagrama de dispersión entre evaluación de riesgo y gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021

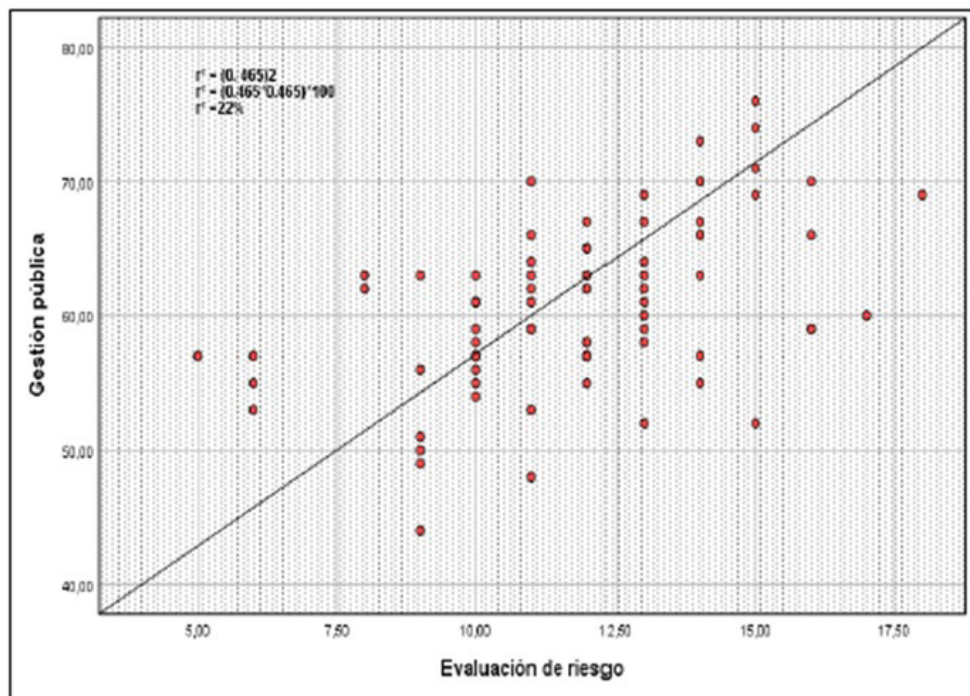


Tabla 11 Correlación estadística entre la dimensión actividades de control y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.

			Gestión pública
Rho de Spearman	Actividades de control	Coefficiente de correlación	,328**
		Sig. (bilateral)	,003
		N	81

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La correlación positiva y significativa entre las actividades de control y la gestión pública ($r_s = 0.328$, $p < 0.01$) implica que la implementación de controles efectivos, que consideren las políticas y los procedimientos

establecidos, se asocia con una mejor gestión pública.

Figura 07 Diagrama de dispersión entre actividades de control y gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021

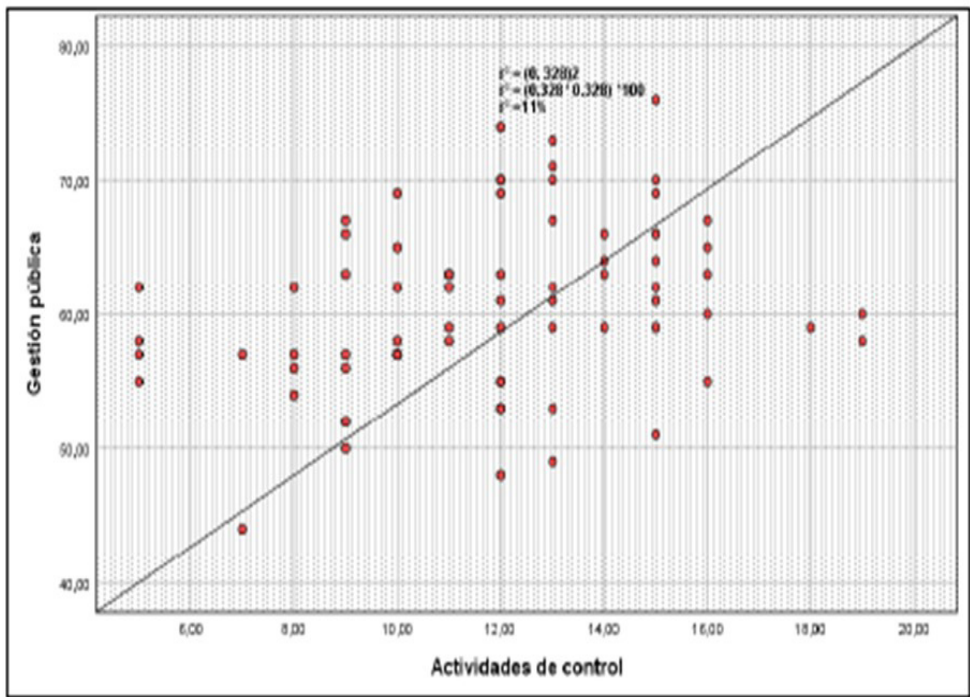


Tabla 12 Correlación estadística entre la dimensión información y comunicación y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.

			Gestión pública
Rho de Spearman	Información y comunicación	Coeficiente de correlación	,328**
		Sig. (bilateral)	,003
		N	81

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La correlación positiva y significativa entre la información y comunicación y la gestión pública ($r_s = 0.512$, $p < 0.01$) implica que una comunicación efectiva, que proporcione información relevante, oportuna y adecuada, se asocia con una mejor gestión pública.

Figura 08 Diagrama de dispersión entre información y comunicación y gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.

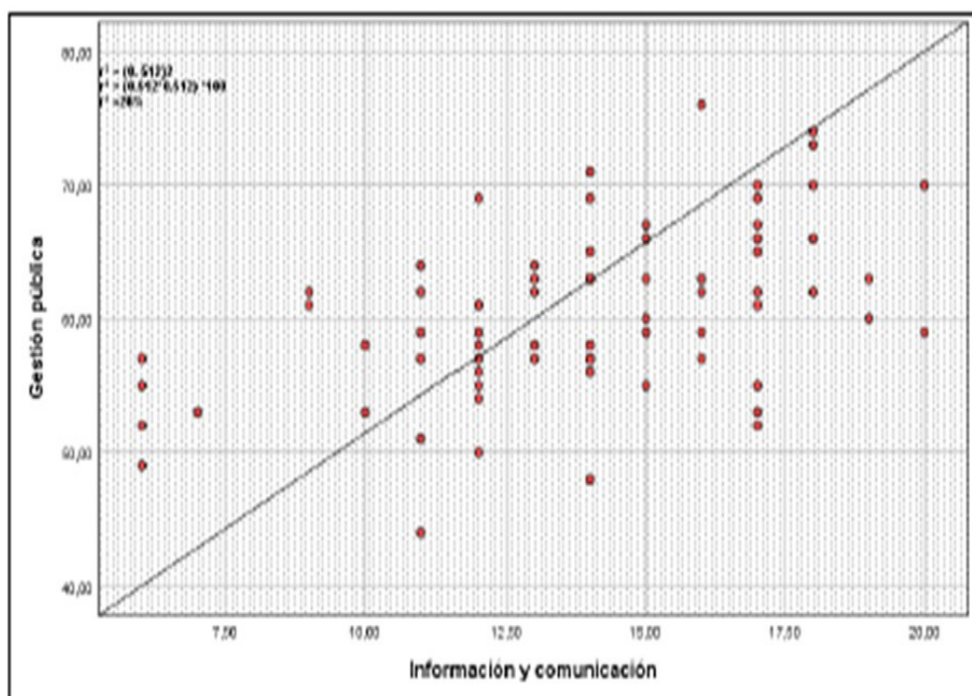


Tabla 13 Correlación estadística entre la dimensión monitoreo y supervisión en la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.

			Gestión pública
Rho de Spearman	Monitoreo y supervisión	Coeficiente de correlación	,236*
		Sig. (bilateral)	,034
		N	81

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La correlación positiva y significativa entre el monitoreo y supervisión y la gestión pública ($r_s = 0.236$, $p < 0.05$) implica que un adecuado seguimiento y supervisión de las actividades y los resultados, se asocia con una mejor gestión pública.

Figura 09 Diagrama de dispersión entre monitoreo y supervisión en la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021

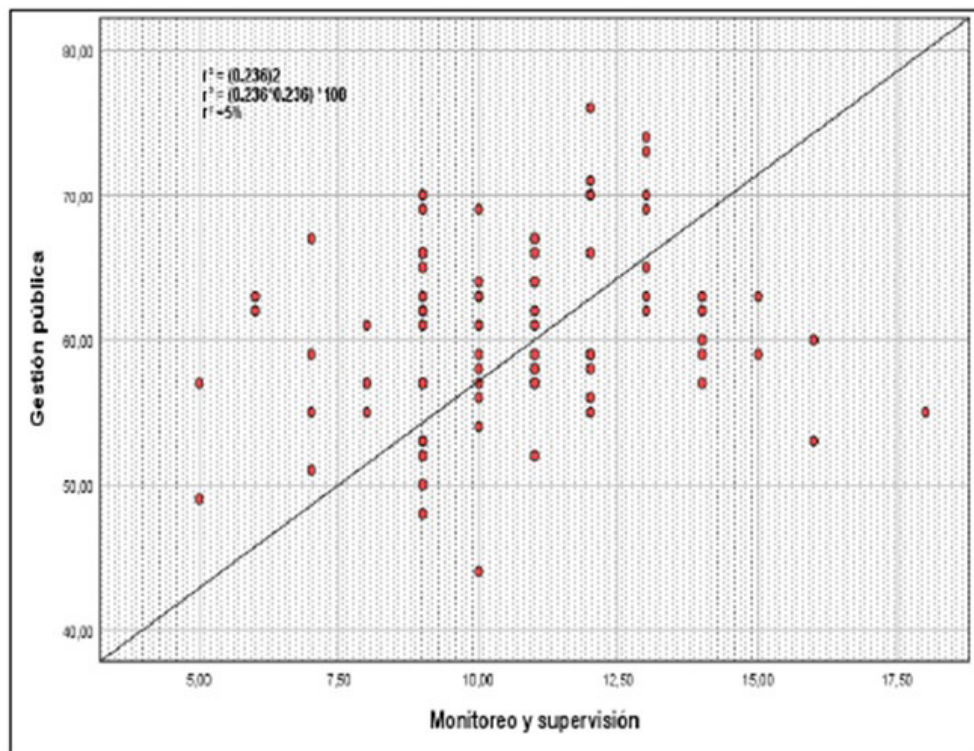


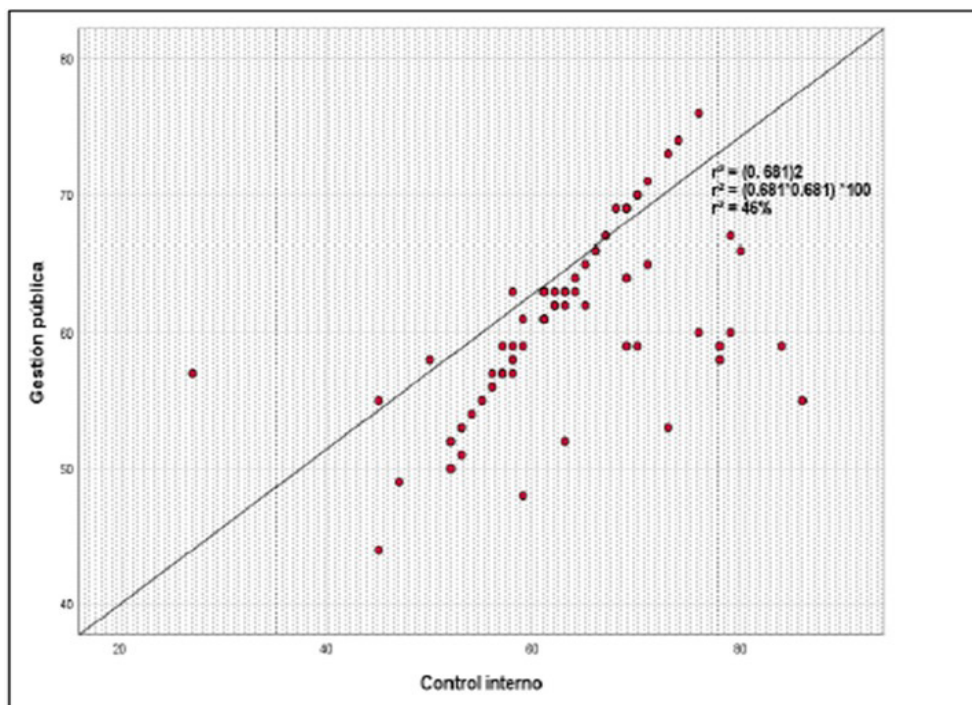
Tabla 14 Correlación estadística entre control interno y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021.

		Gestión pública
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	,681**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	81

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La correlación positiva y significativa entre el control interno y la gestión pública ($r_s = 0.681$, $p < 0.01$) implica que un mayor nivel de control interno en su conjunto se asocia con una mejor gestión pública en la municipalidad.

Figura 10 Diagrama de dispersión entre monitoreo y supervisión en la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín – 2021



3.4. Discusión de resultados

Los resultados de la tesis de Ramírez (2022) sobre el control interno y la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín, ofrecen una perspectiva relevante sobre la situación de la gestión pública en el ámbito municipal peruano. El hallazgo principal de la investigación, que muestra una correlación positiva y significativa entre el control interno y la gestión pública, coincide con la literatura espe-

cializada, que destaca la importancia del control interno para mejorar la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas en las entidades públicas. Sin embargo, la percepción mayoritariamente negativa del nivel de control interno en la municipalidad, evidenciada por el 67% de los encuestados que lo consideran bajo, plantea la necesidad de fortalecer este mecanismo para mitigar los riesgos y optimizar la gestión de los recursos públicos. Este resultado coincide con las conclusiones de Albán y Poma (2019), quienes señalan que el control interno en muchas entidades públicas del Perú presenta deficiencias significativas, lo que afecta negativamente a su desempeño.

El análisis por dimensiones del control interno, que muestra resultados dispares en los niveles de desarrollo de cada dimensión, sugiere la necesidad de adoptar un enfoque integral para el fortalecimiento del sistema. Mientras que la evaluación de riesgo y las actividades de control presentan porcentajes relativamente más altos en el nivel medio, lo que indica un mayor grado de madurez en estas áreas, el ambiente de control, la información y comunicación, y el monitoreo y supervisión muestran una mayor debilidad. (Ramírez, 2022). Esto coincide con los hallazgos de Viana y Ramos (2019), quienes encontraron que las dimensiones del control interno relacionadas con la estructura, los procesos y la comunicación son las que presentan mayores deficiencias en las entidades públicas del Perú. La tesis de Ramírez (2022), por tanto, refuerza la idea de que el fortalecimiento del control interno requiere un enfoque integral, que aborde todas sus dimensiones de manera simultánea.

Los resultados de la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, que muestran una percepción mayoritariamente regular (73%), sugieren que la entidad se encuentra en un proceso de transición hacia un modelo de gestión más moderno, pero que aún enfrenta desafíos importantes. (Ramírez, 2022). La percepción regular del planeamiento estratégico y la gestión financiera, en particular, plantea la necesidad de fortalecer estas áreas para mejorar la eficiencia, la eficacia y la transparencia de la gestión pública. Este resultado coincide con las conclusiones de varios

autores, como Soledispa et al. (2020), que señalan que la gestión pública en Latinoamérica, si bien ha experimentado avances significativos en las últimas décadas, aún enfrenta desafíos importantes en términos de planificación, gestión financiera y rendición de cuentas.

La correlación positiva y significativa encontrada entre el control interno y la gestión pública en la municipalidad de Lamas, aunque moderada ($r_s = 0.681$), respalda la hipótesis de que un mayor nivel de control interno se asocia con una mejor gestión pública. (Ramírez, 2022). Este hallazgo, que es consistente con la literatura existente, tiene implicaciones relevantes para las políticas públicas en materia de control interno. Un mayor desarrollo del control interno en las entidades públicas, que aborde todas sus dimensiones y que se base en principios de transparencia y rendición de cuentas, podría contribuir a mejorar la eficiencia, la eficacia y la legitimidad de la gestión pública.

Sin embargo, la tesis de Ramírez (2022) presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al momento de interpretar sus resultados. En primer lugar, el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia limita la generalización de los hallazgos a otras municipalidades del Perú. En segundo lugar, la investigación se centra en la percepción del personal de la municipalidad, y no considera las perspectivas de otros grupos de interés, como los ciudadanos o las empresas. En tercer lugar, el análisis de correlación no permite establecer relaciones de causalidad entre el control interno y la gestión pública. Finalmente, la tesis no profundiza en el análisis de las causas de la deficiencia en el control interno de la municipalidad de Lamas, ni propone soluciones concretas para su fortalecimiento.

A partir de las limitaciones de la tesis de Ramírez (2022), se sugieren las siguientes líneas de investigación futura:

- Realizar estudios comparativos entre diferentes municipalidades del Perú, utilizando muestras representativas de la población, para determinar si los hallazgos de la tesis de Ramírez (2022) son generali-

zables a otros contextos.

- Incluir las perspectivas de diferentes grupos de interés en la investigación, como los ciudadanos y las empresas, para obtener una visión más completa de la relación entre el control interno y la gestión pública.
- Realizar estudios longitudinales, que permitan analizar la evolución del control interno y la gestión pública a lo largo del tiempo, y establecer relaciones de causalidad entre ambas variables.
- Profundizar en el análisis de las causas de la deficiencia en el control interno de las entidades públicas, y proponer soluciones concretas para su fortalecimiento, basadas en las mejores prácticas internacionales.

3.5. Conclusiones

La tesis de Ramírez (2022) sobre control interno y gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín, aporta valiosas conclusiones para el campo de la gestión pública. La investigación demostró que existe una correlación positiva y significativa entre el control interno y la gestión pública, lo que confirma la importancia de este mecanismo para mejorar la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas en las entidades públicas. Sin embargo, la investigación también reveló que el nivel de control interno en la municipalidad de Lamas se percibe como deficiente, lo que plantea la necesidad de fortalecer este mecanismo para mitigar los riesgos y optimizar la gestión de los recursos públicos. El análisis por dimensiones del control interno mostró que la evaluación de riesgo y las actividades de control presentan un mayor grado de desarrollo, mientras que el ambiente de control, la información y comunicación, y el monitoreo y supervisión muestran una mayor debilidad. Estos hallazgos tienen implicaciones relevantes para las políticas públicas en materia de control interno, y sugieren la necesidad de adoptar

un enfoque integral que aborde todas las dimensiones del sistema de manera simultánea.

La tesis de Ramírez (2022) también aporta conclusiones sobre la gestión pública en la municipalidad de Lamas. Los resultados muestran que la gestión pública se percibe como regular, con oportunidades de mejora en sus diferentes aspectos, especialmente en el planeamiento estratégico y la gestión financiera. Esta conclusión coincide con la literatura existente, que señala que la gestión pública en Latinoamérica aún enfrenta desafíos importantes en términos de planificación, gestión financiera y rendición de cuentas. La tesis, por tanto, refuerza la idea de que las autoridades y los funcionarios públicos deben implementar acciones para fortalecer estas áreas, promoviendo la transparencia, la participación ciudadana y la mejora continua.

En resumen, la tesis de Ramírez (2022) realiza las siguientes aportaciones al campo de la gestión pública:

- **Confirma la importancia del control interno para mejorar la gestión pública:** La correlación positiva y significativa encontrada entre ambas variables respalda la literatura especializada y tiene implicaciones relevantes para las políticas públicas.
- **Identifica las debilidades del control interno en el ámbito municipal:** Los resultados muestran la necesidad de fortalecer el sistema de control interno en las municipalidades del Perú, especialmente en las dimensiones de ambiente de control, información y comunicación, y monitoreo y supervisión.
- **Plantea la necesidad de un enfoque integral para el fortalecimiento del control interno:** El análisis por dimensiones muestra que es necesario abordar todas las áreas del sistema de manera simultánea.

- **Aporta información sobre la gestión pública en el ámbito municipal:** Los resultados muestran que la gestión pública se percibe como regular, con oportunidades de mejora en diferentes aspectos, especialmente en el planeamiento estratégico y la gestión financiera.

La tesis de Ramírez (2022), a pesar de sus limitaciones, constituye un valioso aporte al estudio del control interno y la gestión pública en el ámbito municipal peruano. Sus hallazgos y conclusiones tienen implicaciones relevantes para el diseño de políticas públicas y la mejora de la gestión en las entidades públicas. Las futuras investigaciones podrían profundizar en los temas abordados por la tesis, considerando las limitaciones señaladas y ampliando el alcance del estudio a otros contextos.

REFLEXIONES FINALES

A partir de los hallazgos de esta investigación, se pueden extraer algunas conclusiones relevantes para la gestión pública en el Perú:

- El control interno es un mecanismo esencial para la buena gobernanza y la gestión eficiente de los recursos públicos. Su fortalecimiento, por tanto, debe ser una prioridad para las autoridades y los funcionarios públicos.
- La implementación de un sistema de control interno efectivo requiere un enfoque integral, que aborde todas sus dimensiones y que se base en principios de transparencia y rendición de cuentas.
- La participación de la sociedad civil en el control de la gestión pública, a través de mecanismos de control social, es fundamental para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas.
- La gestión pública en el Perú, y en particular en el ámbito municipal, enfrenta desafíos importantes en términos de control interno. Es necesario, por tanto, implementar acciones para fortalecer este mecanismo, promoviendo la capacitación del personal, la mejora de los procesos y la adopción de tecnologías de la información.

Se recomienda a las autoridades y los funcionarios públicos del Perú:

- Priorizar el fortalecimiento del control interno en sus respectivas entidades, asignando los recursos necesarios y promoviendo una cultura de control.
- Implementar sistemas de control interno que abarquen todas sus dimensiones y que se basen en principios de transparencia y rendición

de cuentas.

- Fomentar la participación de la sociedad civil en el control de la gestión pública, a través de mecanismos de control social.
- Promover la capacitación del personal en materia de control interno, y la adopción de tecnologías de la información que faciliten su implementación y seguimiento.

Se sugieren las siguientes líneas de investigación futura:

Realizar estudios comparativos entre diferentes municipalidades del Perú, para identificar las mejores prácticas en materia de control interno.

- Analizar el impacto de las tecnologías de la información en el fortalecimiento del control interno en la gestión pública.
- Evaluar la efectividad de los diferentes mecanismos de control social en la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas.

El fortalecimiento del control interno es un proceso continuo y requiere el compromiso y la participación de todos los actores de la sociedad. Este libro busca ser un aporte a este proceso, promoviendo la reflexión y el debate sobre la importancia del control interno para la construcción de un Estado más eficiente, eficaz, transparente y al servicio del ciudadano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albán, J., & Poma, A. (2019). Problemática del sistema de control interno para erradicar la corrupción en el Estado peruano. *Yachaq*, 1(2), 73-97. <https://revista.uct.edu.pe/index.php/YACHAQ/article/view/70>
- Aquipucho, L. (2015). *Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso - Callao, periodo: 2010-2012* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://core.ac.uk/download/pdf/323352526.pdf>
- Arteta, M. (2019). El control interno y su incidencia en la gestión de tesorería de las universidades públicas de la región Puno. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado*, 8(4), 1254-1261. <https://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/1110>
- Canaza, A., & Torres, L. (2019). *Gestión de riesgos empresariales COSO ERM 2017 y la prevención de fraude en las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (Lima Metropolitana - Callao 2018)* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/628051>

- Carmona, M., & Barrios, Y. (2007). Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública. *Economía y Desarrollo*, 141(1), 152-171. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541595009.pdf>
- Cruzado, R., Cribilleros, D., Cuadra, M., & Mogollón, S. (2023). El Sistema de Control Interno en el Sector Público de Perú: Una Revisión Sistemática. *Relimatología*, 23, 1577-1586. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/154532>
- Da Fonseca, J. (2015). *Modelo y procedimiento para el control de gestión de proyectos de inversión social* [Tesis doctoral, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”]. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/26>
- Flores, J., & Miñano, J. (2009). El control interno en las administraciones públicas, algunas precisiones y normatividad aplicable en el Perú. *Quipukamayoc*, 16(32), 37-40. <https://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/quipukamayoc/2009/segundo/pdf/a05v16n32.pdf>
- Franciskovic, J. (2013). Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y rendición de cuentas. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 18(Especial Issue), 28-32. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2077188613700283>
- Gamboa, J., Puente, S., & Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 3(8), 487-502. <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=5833405>
- Grajales, D., Pérez, Y., Polo, O., & Bedoya, J. (2022). Análisis del control interno en las instituciones de educación superior privadas del Valle de Aburrá-Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (66), 161-182. <https://www.redalyc.org/journal/1942/194270426007/194270426007>

pdf

- Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2030>
- Lagones, D., & Poma, J. (2015). *Estrategias de control interno para mejorar las adquisiciones directas en las entidades del sector público de la ciudad de Huancayo* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/3327>
- Minaya, H. (2022). *El control interno y la gestión pública de la UGEL Yungay, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/103452>
- Muñoz, J., Escudero, F., & Salazar, S. (2021). Revisión documentaria del planeamiento estratégico dentro de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6). <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1460>
- Muñoz, P. (2022). Influencia del presupuesto por resultados en la efectividad de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4736-4757. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3434>
- Peralta, D. (2021). Control interno y la gestión correcta de la caja chica de la Corte Superior de Justicia de Moquegua, año 2021. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/75496>

- Pico, O., Villanueva, J., Suárez, R., & González, J. (2016). Stakeholders as instrumental and strategic actors in new management for the public sector. En *20th International Congress on Project Management and Engineering*. <http://dspace.aeipro.com/xmlui/handle/123456789/777>
- Ramírez, J. (2022). *Control interno y gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín - 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78447>
- Roque, Y. (2022). Control interno y la gestión de tesorería en una municipalidad provincial del Cusco, Perú. *Dominio de las Ciencias*, 8(3), 50-64. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635265>
- Salazar, L. (2014). *El control interno: Herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia pública de hoy* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://search.proquest.com/openview/97eb2519b1ff32acec515e81d41fb7d6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Soledispa, X., Zea, C., & Santistevan, K. (2020). La nueva gestión pública: retos y oportunidades. *Polo del Conocimiento*, 5(9), 371-381. <https://mail.polo-delconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1695>
- Sulca, G., & Becerra, E. (2017). Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II. *Revista Publicando*, 4(12), 106-125. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/85757027-6085-4816-8913-f3045e27f420>
- Valle, E. (2018). *Caracterización del control interno en el área de tesorería de las municipalidades del Perú: Caso Municipalidad Provincial de Chachapoyas - Amazonas, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/6097>

Viana, J., & Ramos, A. (2019). Indices of transparency and management in public entities as a tool of control and performance: a comparison between municipal indicators em Alagoas - Brazil. *Equidad y Desarrollo - Research-gate*, 1(25), 245-267. <https://rid.unam.edu.ar/handle/20.500.12219/2484>



EDITORIAL
NAVEGANTE