

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**CONTROL INTERNO Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL EN  
CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**AUTOR:**

**PORRAS VILLANO JAQUELINE FELICITA**

**CÓDIGO ORCID: 0000-0003-3933-0480**

**ASESOR:**

**Mg. ROBERTO CASTILLO PEBES**

**CÓDIGO ORCID: 0000-0003-2764-1898**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: TRIBUTACIÓN Y AUDITORIA**

**LIMA, PERÚ**

**DICIEMBRE, 2021**



## RESUMEN

La investigación: “Control interno y su implementación en la gestión administrativa de las entidades públicas”, describe las dificultades que tienen las entidades públicas para desarrollar una adecuada gestión administrativa; ante ello, deben implementar un buen control interno, la misma que es una herramienta de gestión que promueve la eficiencia, eficacia, transparencia, el buen uso de los recursos públicos y gestionar los riesgos que afectan los puntos críticos de la servicios públicos.

La investigación se basa en la integración del control interno en los diversos procesos que se desarrollan como parte de la gestión administrativa de las entidades públicas, con el propósito de garantizar razonablemente el logro de los objetivos y metas institucionales, pues al hablar de control interno nos hacemos referencia a un conjunto de acciones y medidas que deben llegar a todos las operaciones, recursos y actividades institucionales que se desarrollan como parte de la gestión, debiendo incidir en los procesos misionales, operacionales y de apoyo.

Las principales deficiencias de gestión que tienen las entidades públicas, tienen su origen en una inadecuada planificación y falta de controles que permitan advertir deficiencias y adoptar medidas que permitan mejorarla, las cuales han sido halladas por las diferentes supervisiones, las mismas que deben tomarse en cuenta para que sean resueltas como corresponde.

Palabras clave: Control interno, gestión, planificación, efectividad, objetivos institucionales.

## **ABSTRACT**

This research: "Internal control and its implementation in the administrative management of public entities", describes the difficulties that public entities have to develop adequate administrative management; In view of this, they must implement good internal control, which is a management tool that promotes efficiency, effectiveness, transparency, the proper use of public resources and managing the risks that affect critical points in public services.

The research is based on the integration of internal control in the various processes that are developed as part of the administrative management of public entities, with the purpose of reasonably guaranteeing the achievement of institutional objectives and goals, since when speaking of internal control we are We refer to a set of actions and measures that must reach all the operations, resources and institutional activities that are developed as part of the management, having to influence the missionary, operational and support processes.

The main management deficiencies that public entities have, have their origin in an inadequate planning and lack of controls that allow to notice deficiencies and adopt measures that allow to improve it, which have been found by the different supervisions, the same ones that must be taken into account so that they are resolved accordingly.

**Keywords:** Internal control, administrative, planning, institutional objectives.

## TABLA DE CONTENIDOS

|  |     |
|--|-----|
| Carátula                                   | i   |
| Resumen – Palabras clave                   | ii  |
| Abstract - keywords                        | iii |
| Tabla de Contenidos                        | iv  |
| I. INTRODUCCIÓN                            | 1   |
| II. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION       | 3   |
| 2.1 Ámbito Nacional                        | 3   |
| 2.2 Ámbito Internacional                   | 3   |
| III. DESARROLLO DEL TEMA (BASES TEÓRICAS)  | 4   |
| 3.1 Control Interno                        | 4   |
| 3.1.1 Finalidad del Control interno        | 5   |
| 3.1.2 Sistema de Control Interno           | 6   |
| 3.1.3 Objetivos del control Interno        | 7   |
| 3.1.4 Componentes del control interno      | 7   |
| 3.1.4.1 Ambiente de Control                | 7   |
| 3.1.4.2 Evaluación de riesgos              | 8   |
| 3.1.4.3 Actividades de Control             | 9   |
| 3.1.4.4 Información y Control              | 9   |
| 3.1.4.5 Supervisión                        | 10  |
| 3.1.5 Roles y Responsabilidades            | 10  |
| 3.1.6 Fases del Control Interno            | 11  |
| 3.2 Gestión Administrativa                 | 12  |
| 3.2.1 Teorías de la gestión administrativa | 12  |

|  |    |
|--|----|
| 3.2.1.1 Teoría Científica                    | 12 |
| 3.2.1.2 Teoría clásica                       | 13 |
| 3.2.1.3 Teoría Burocrática                   | 13 |
| 3.2.1.4 Teoría de la Organización            | 13 |
| 3.2.2 Elementos de la gestión administrativa | 14 |
| 3.2.2.1 Planificación                        | 14 |
| 3.2.2.2 Organización                         | 14 |
| 3.2.2.3 Dirección                            | 15 |
| 3.2.2.4 Control                              | 15 |
| IV. CONCLUSIONES                             | 16 |
| V. APOORTE DE LA INVESTIGACIÓN               | 17 |
| VI. RECOMENDACIONES                          | 18 |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS              | 19 |

## **I. INTRODUCCION**

La Organización de las Naciones Unidas (2018), ha señalado que muchas instituciones del sector público de los distintos países a nivel mundial afrontan distintos problemas al desarrollar su gestión administrativa, en ellos, el inadecuado clima laboral existente en las organizaciones que conllevan a un bajo desempeño del personal, lo cual se agrava al no ser capacitados sobre las labores que desarrollarán; inconveniente asignación de atribuciones que generan atrasos en las actividades de gestión y procesos que deben realizarse; el incremento injustificado de la burocracia administrativa; mala aplicación de estrategias para el desarrollo de los procesos que han contraído grandes menoscabos al erario nacional; ausencia de políticas de prevención y gestión de eventos riesgosos que podrían ocasionar déficit en los servicios que generan las organizaciones públicas y el inadecuado uso de los recursos asignados; problemas que se habrían iniciado por un deficiente control interno implantado en las organizaciones.

En el ámbito nacional, en los últimos años distintas organizaciones públicas presentaron diversas problemáticas en el ejercicio de su gestión, indicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018), destacando: la falta del desarrollo de la cultura organizacional en las organizaciones gubernamentales; el mal uso de los recursos económicos asignados; deficiencias en la organización institucional al no contar con documentos de gestión estratégica y presupuestales; falta de internalización de valores y reglas de integridad en los funcionarios y servidores públicos.

Otros problemas identificados son: defectuosa ejecución del presupuestal; deficiencias al brindar servicios públicos a la comunidad; inapropiado manejo de los procesos de contrataciones en el ámbito público; falta de una cultura de prevención y controles que aseguren razonablemente la consecución de las metas institucionales; tardía supervisión por parte de los órganos de control y supervisión; los cuales se habrían generado por la carencia e inadecuada implantación del control interno.

Estas deficiencias han empeorado durante el estado de emergencia sanitaria producida a causa del COVID-19; por lo que han generado mucha preocupación en los entes rectores de los sistemas administrativos, conforme lo señala la Contraloría General de la República (2021)

La presente investigación tiene como justificación teórica, reforzar los conceptos existentes sobre el control interno, tomando en cuenta que se encuentra relacionado al desarrollo de la gestión pública. Por lo que, se busca dar a conocer la problemática que afecta la gestión que vienen desarrollando las organizaciones públicas, a fin de establecer criterios que permitan mejorarla en beneficio de la comunidad. Asimismo, tiene justificación social al determinar que la implementación del control interno permitirá mejorar la gestión pública y los servicios que brindan las organizaciones en beneficio de la comunidad.

## **II. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **2.1 Ámbito Nacional**

En el ámbito nacional se tomaron en cuenta las siguientes investigaciones que desarrollan el control interno, dentro de las cuales tenemos:

Cubas (2012), quien indicó que el desarrollo de los procesos administrativos hizo posible el logro de las gestiones municipales, habiendo obtenido buenos resultados y satisfacción en la organización, al haberse cumplido los objetivos de la gestión municipal en varias municipalidades de Lima, llegando a la siguiente conclusión: La gestión municipal llega al éxito tras la aplicación de los procesos administrativos que conllevan a satisfacer las necesidades de la población, a través de los servicios públicos que brindan las organizaciones públicas.

Cadillo (2017) quien en su tesis señaló que la implementación del control interno en la gestión administrativa de la empresa de Servicios Postales del Perú permite gestionar los riesgos que afectan la provisión de los servicios que brinda, permitiendo tener seguridad razonable sobre el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales; concluyendo que existe la implantación del control interno tiene relación directa con la mejoría de la gestión de la citada institución.

Por su parte, Delgado (2019) en su tesis manifestó que existe una relación positiva entre la implantación del control interno con la gestión desarrollada por la Unidad de Gestión Educativa Local San Pablo-Cajamarca, pues ha permitido mejorar el desarrollo de sus procesos estratégicos, la asignación de funciones y atribuciones de las distintas áreas de la organización, entre otros, concluyendo que la implementación de un adecuado control interno es beneficiosa para la misma mencionada entidad.

### **2.2 Ámbito Internacional**

En el contexto **internacional** citaremos a:

Bolaño et al. (2019), en su publicación *Procedimiento para el fortalecimiento del control interno* mencionó que el control interno debe ser parte inherente de toda organización, pues procura mejorar el gasto de los recursos y asegurar que la información contenida en el registro contable sea confiable; medidas que resultan convenientes para un buen manejo de la organización. Por su parte, Cooper & Librand (1997) en su publicación *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*, manifiesta que el control interno fomenta la efectividad (eficiencia y eficacia) de las operaciones que desarrolla la organización, y con ello, la mejora de los servicios públicos que ofrecen a la comunidad; salvaguarda los recursos públicos, para que estos se utilicen adecuadamente, propone que la transparencia de la gestión sea una condición de buena práctica de la gestión.

Por otro lado, Dugarte (2012) en su investigación *Estándares de control interno administrativo en ejecución de obras de los órganos de la administración pública municipal* concluyó que hay una relación entre el control interno implantado en las organizaciones públicas y la gestión que desarrollan los gobiernos municipales del Estado de Mérida, Venezuela; pues sus integrantes indicaron la existencia inherente del control interno sobre la gestión administrativa, obteniéndose los siguientes resultados: el 80%, indicaron que la inaplicación de las disposiciones normativas ocasionan hechos de corrupción; el 90%, manifestaron que resulta conveniente mejorar los controles administrativos.

### **III. DESARROLLO DEL TEMA (BASES TEÓRICAS)**

#### **3.1 Control Interno**

Para construir las bases teóricas del control interno se consultó diversas fuentes que han permitido obtener los siguientes datos, como el señalado en el Informe COSO, citado por Coopers & Librand (1997) al señalar que control interno es un procedimiento

definido con el objetivo de obtener seguridad sobre la consecución de los objetos de la organización, el desarrollo de información confiable y mejoramiento de los procesos operacionales, que debe ser implantado por la gerencia y las autoridades de la organización. De la misma manera, Pelayo et al. (2019) formularon que el control interno es diseñado y entendido de varias formas, por lo que, implantación se realiza de distintas formas; asimismo, indica que para su implantación se requiere elaborar un plan de trabajo que debe contener las acciones que serán incorporadas en la organización, con la finalidad de cuidar sus activos, la fiabilidad de la información contable, fomenta la efectividad de sus operaciones y promueve la prevención como política.

Por su parte, Zarpan (2013) indicó que el control interno es un procedimiento ejecutado por los directores de una organización, los gerentes y todo el personal para obtener seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos. La Contraloría General de la República (2014) afirmó que el control interno es un procedimiento que se implanta de manera integral, siendo el principal responsable de un implantación el titular de la entidad, así como sus funcionarios y servidores, definido para gestionar los riesgos y obtener seguridad sobre la consecución de los objetivos y su misión, es decir, la gestión orientada a mitigar los riesgos; procedimiento que es de implantación obligatoria en las organizaciones públicas conforme lo dispone la Ley N° 28716 (2006), Ley de Control Interno de las entidades del Estado que lo conceptualiza como un conjunto de actividades, políticas y métodos, que incluyen a actitud de la dirección y los colaboradores, que deben ser implantados en las organizaciones públicas, con permitan coadyuvar a la consecución de los objetivos institucionales.

### **3.1.1 Finalidad del control interno.**

Sobre este tema, Rodríguez (2009) manifestó que previene los fraudes y permite descubrir los errores en los procesos que se desarrollan como parte de la gestión; busca

descubrir deficiencias que se producen en la parte operativa; promueve la efectividad de la gestión administrativa; así como cuidar el adecuado uso de los recursos.

Asimismo, PacioLi (2012) comunicó que el control interno permite mitigar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y fraudes, así como el impacto que podrían generar en la organización de concretarse los mismos, busca proteger y cuidar los activos y el interés de la empresa, permite evaluar la gestión administrativa desarrollada en la organización.

### **3.1.2 Sistema de Control Interno**

El sistema de control interno esta conceptualizado como el conjunto de políticas y lineamientos asumidos con el objetivo de asegurar el manejo ordenado y eficiente de las operaciones, incorporando políticas de prevención contra errores y fraudes, el resguardo de información contable confiable y exactitud de la misma. El sistema de control interno constituye la base sobre la cual se sustenta la confianza del sistema financiero y contable y permitirá asegurar las operaciones; la falta de implementación de medidas de control interno puede generar desvíos en las operaciones y que las decisiones tomadas no resulten idóneas para la gestión, pudiendo ocasionar crisis en las operaciones.

En el Perú, la Ley N° 28716, define el control interno como conjunto de acciones, políticas, procesos y métodos que incluyen la actitud de las autoridades gerenciales y el personal que forman parte de cada organización del Estado, que coadyuvan al logro de los objetivos institucionales. Asimismo, establece que sus componentes están conformados por:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación

- Supervisión

### **3.1.3 Objetivos del control Interno**

Al respecto, Moreno et al. (2019) señalaron que son de tres categorías, que facilitan el desarrollo de las operaciones de las organizaciones, dentro de las cuales están: *Objetivos operativos*, busca elevar la efectividad de las operaciones de las distintas áreas de una organización y el resguardo de los recursos frente a posibles pérdidas. *Objetivos relacionados a la información*, promueve el desarrollo de información confiable, oportuna y transparente, así como otros aspectos de la información. *Objetivos de cumplimiento*, busca promover buenas prácticas para cumplir las obligaciones derivadas de las normas; asimismo, Plasencia (2015) comunicó que el control interno está orientado a que se cumplan los siguientes objetivos: confiabilidad de la información contable; eficiencia de las operaciones y cumplimiento de obligaciones normativas. La Ley N° 28716, precisa que la implementación del control interno está diseñado para cumplir 6 objetivos alineado a los objetivos mencionados anteriormente.

### **3.1.4 Componentes del control interno**

El control interno cuenta con cinco (5) componentes que, conforme lo define McNally (2013) son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

#### **3.1.4.1 Ambiente de control**

Santa Cruz (2015) señaló que el ambiente de control permite incluir condiciones dentro del entorno organizacional, como la promoción de valores éticos y de conducta, así como la generación de una estructura orgánica que permita el desarrollo de las competencias de una organización y que permitan la implantación del control interno.

Lozano (2015) manifestó que este componente es la piedra principal del control interno, pues permite fijar una adecuada disciplina, promoviendo valores éticos a fin de

reducir los índices de corrupción; establecer una estructura orgánica que permita el desarrollo de sus competencias; fomentar el compromiso en los miembros de la organización para cumplir los objetivos institucionales. Por su parte, Vega y Gonzales (2017) indicaron que este componente está referida a las normas, lineamientos y procesos que permitirán la implementación del control interno en la organización, cuyo desarrollo está a cargo de la Alta Dirección y demás miembros de la organización.

#### **3.1.4.2 Evaluación de riesgos**

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2008) sostiene que la evaluación de riesgos permite a las organizaciones enfrentar aquellos hechos negativos (riesgos) que de concretarse podrían afectar de manera negativa el logro de sus objetivos institucionales, cuya implementación está bajo la dirección de los directivos y persona de la organización, a fin de establecer medidas que permiten mitigar la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos, hasta que estos lleguen a niveles de tolerancia aceptable y con ello, obtener seguridad sobre el logro de las metas planificadas. Guerrero et al. (2020) señalaron que este componente comprende la identificación y evaluación de los hechos negativos (riesgos), información que permitirá a las organizaciones determinar actividades de control que permitirá afrontar los mismos de manera adecuada y oportuna; este proceso es importante para establecer actividades que permitirán identificar y analizar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Torres (2015) manifestó que la evaluación de riesgos está referida a la identificación de los hechos negativos suscitados en los agentes y procesos externos e internos que pudieran entorpecer el logro de los objetivos. Albina (2017) indicó que este componente es un proceso que la entidad debe ejecutar de manera constante para enfrentar los riesgos que afecten a la entidad.

### **3.1.4.3 Actividades de control**

Cortez (2019) señaló que este componente está referido a los métodos que deben aplicar las organizaciones para determinar medidas correctivas o de control con el objetivo de mitigar de manera adecuada los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de sus objetivos. Berend et al. (2019) señalaron que este componente comprende la detección de ocurrencias no deseadas en los procesos, a partir de la cual las organizaciones deben diseñar e implementar actividades que permitan reducir la probabilidad de impacto de las ocurrencias indeseadas.

Coloma y De la Costa (2014) señalaron que está relacionado a métodos y procedimientos de control que toda organización debe establecer y ejecutar para ayudar a la consecución de las metas de la organización. En el Perú, la Ley N° 28716 (2006) dispone que este componente está referido a procedimientos que permiten controlar los riesgos y que deben ser implantados por la gerencia de las organizaciones públicas, con la finalidad de asegurar el logro de sus objetivos.

### **3.1.4.4 Información y comunicación**

Gamboa y Vera (2016), sostuvieron que este componente está referido a que la organización desarrolle información relevante que le permita ejecutar sus atribuciones referidas al control interno y que permitan el logro de sus objetivos; por lo que, la misma debe ser confiable, verídica y de calidad. Agrega que, la comunicación forma parte del proceso que debe ser ejecutado por la organización con el objetivo de obtener, suministrar o interoperar información que necesita la organización.

Gil-García et al. (2018) indicaron que está constituido por mecanismos, canales de comunicación y medios que permiten informar cuyo enfoque debe procurar el flujo de la información oportuna, la misma que debe permitir el logro de las responsabilidades de

cada área de una organización referidas al control interno y permitan el logro de sus objetivos.

#### **3.1.4.5 Supervisión**

Coopers & Librand (1997) indicó que este componente comprende el autocontrol que debe implantar la organización en los procesos, actividades y operaciones con el objetivo de mejorar la supervisión y evaluación de los mismos que permitirán mejorar la efectividad del control interno y promover su mejoría. Colome y De La Costa (2014) señalaron que el seguimiento es un procedimiento que evidencia la utilidad de la implantación del control interno dentro de la organización. Para ello, la organización debe adoptar acciones que permitan efectuar el seguimiento permanente de las competencias efectuadas por los trabajadores. En el Perú, las Normas de Control Interno lo definen como un seguimiento que comprende la valorización de la efectividad y calidad del control interno, con la finalidad de mejorarlo, el mismo que se efectúa con acciones de prevención y monitoreo.

#### **3.1.5 Roles y responsabilidades**

La responsabilidad de implantar el control interno recae sobre los funcionarios de diversos niveles jerárquicos de la organización. Los funcionarios y colaboradores de planta ayudan a que el control interno implantado funcione con efectividad y economía. Em ese sentido, todos los miembros de la organización son responsables de la implantación y supervisión del control interno, así como de mantenerlo en funcionamiento, el mismo que promoverá la mejoría de los procesos, así como la efectividad de las operaciones.

### 3.1.6 Fases del control interno

La Contraloría General de la República del Perú (2014) señala que la implantación del control interno en las organizaciones debe cumplir 3 fases importantes que son:

- a. **Planeación**; conformado por un plan de metodologías y medidas de coordinación que son establecidos dentro de la organización porque sirve para poner a buen recaudo sus bienes; esto debe alcanzar también a las operaciones encaminadas para elaborar un análisis del estado real del control interno de la organización de acuerdo a las políticas de control que fueron determinadas por la normativa emitida por la Contraloría General de la República, la misma que sirve de cimientos para la lograr un método de trabajo que legitime su ejecución y que pueda mantener la permanencia de su ejercicio.
- b. **Ejecución**; se realiza por niveles continuos: el primero a nivel de la organización, porque se construyen políticas y normas de control necesarios para salvaguardar sus metas institucionales, de acuerdo al marco de la normatividad de control interno; sobre el segundo nivel, está relacionada a la parte fundamental de los procesos críticos de la organización, que permitan identificar los objetivos y de los peligros que puedan amenazar el cumplimiento de la planificación, también se procede a evaluar las inspecciones realizadas, para asegurar obtener respuestas a los riesgos que afectan a la organización.
- c. **Evaluación**; para lograr una adecuada implantación del control interno y también del buen ejercicio, porque en la entidad se debe dar mejora continua y cumplir con la planificación y llevar a cabo un proceso de acuerdo a norma. La eficacia de la evaluación es el medio para precisar alcances que se utilizarán para los siguientes exámenes auditores. Podemos decir que se centraliza en el esfuerzo realizado por las

autoridades de más alto nivel estratégico, teniendo como requisito la garantía de la eficiencia del control interno.

### **3.2 Gestión administrativa**

Al respecto, Bolívar y García (2014) lo conceptualizaron como el conjunto de procedimientos y diligencias efectuadas por una persona o un grupo de personas, con la finalidad de obtener buenos resultados con oportunidad, eficaces y eficientes. Desde el aporte metodológico, López (2018) indicó que administración desde la perspectiva pública está concebida como el grupo de organizaciones públicas y privadas que otorgan servicios públicos a la comunidad, a cargo de dependencias u organismos de cualquiera de los niveles de gobierno (nacional, regional o local). Asimismo, señalaron que la gestión administrativa se fundamenta en las actividades generadas y ejecutadas por los miembros de la organización, para obtener sus metas y objetivos organizacionales. EppeI y Rhodes (2017) manifestaron que la gestión es un conjunto de métodos, procedimientos y actividades que se efectúan para lograr las metas de una organización.

#### **3.2.1 Teorías de la gestión administrativa**

Se han definido 4 teorías: la científica, la clásica, la burocrática y de la organización.

##### **3.2.1.1 Teoría científica**

Nabatchi (2018) manifestó que esta teoría busca analizar el análisis operacional de las acciones y procesos efectuados dentro de una organización, considerando que en el nivel de gestión operaciones es donde se producen los problemas, los cuales son detectados a partir de la aplicación de métodos de observación y análisis de datos, Cooper & Lumber indicó que a partir del mencionado análisis se puede establecer medidas que conlleven a mejorar las condiciones de trabajo y de producción de la organización.

### **3.2.1.2 Teoría clásica**

Por su parte, Hernández y Pulido (2011), comentaron que el método científico promueve el análisis de los procesos, operaciones, recursos usados, calidad de los métodos empleados, permitiendo efectuar una evaluación sistemática de los elementos desarrollados y que forman parte de la gestión, a fin de establecer mejoras en los procesos operativos y la gestión del trabajo a fin de hacerlo efectivo y eficiente.

### **3.2.1.3 Teoría burocrática**

Sobre la teoría burocrática de la administración Stoner et al. (2010) referenciando a Max Weber, indicaron que burocracia comprende el conjunto de actividades, trámites que deben efectuarse para resolver un tema de carácter administrativo; esta teoría busca que las organizaciones se estructuren jerárquicamente, así como el proceso de ordenamiento formal de la organización, el reajuste de los mecanismos a los medios a las metas instauradas, con el objetivo de asegurar la efectividad en el logro de los objetivos; agrega que se sustenta en el establecimiento de una adecuada estructura orgánica, definición de las responsabilidades para las autoridad.

Rojas (2015) mencionó que esta teoría promueve el establecimiento de condiciones para que legitimar la responsabilidad y autoridad ejercida por la gerencia, así como las formas que deben cumplir los demás miembros de la organización como subordinados a fin que se comprometan con el logro de la misión institucional.

### **3.2.1.4 Teoría de la organización**

Sánchez (2017) señala que esta teoría se fundamenta en el hecho que las organizaciones deben diferenciarse entre sí, es decir, deben ser únicas, debiendo tener características propias como la misión, visión, metas y objetivos. Chiavenato (2004) complementariamente indicó que esta teoría destaca por promover la cultura organizacional, la cual debe ser dinámica, diseñada para adaptarse a los cambios internos

o externos a la organización; por lo que, debe renovarse permanentemente los criterios y fundamentos en los que se sustentan.

### **3.2.2 Elementos de la gestión administrativa**

Dentro de ellas, están los siguientes: planificación, organización, dirección y control.

#### **3.2.2.1 Planificación**

Chiavenato (2004) manifestó que en la gestión administrativa la planificación es la función principal dentro de una organización y tiene como finalidad definir los objetivos que adoptará la organización en el futuro; por lo que, para efectuar cualquier actividad o acción, previamente se debe elaborar un plan de trabajo que establezca los lineamientos que permitan orientar la ejecución de las actividades para lograr las metas trazadas. Stoner et al. (2010) señalaron que es el procedimiento efectuado con el objetivo de diseñar estrategias y actividades que deben ejecutar los miembros de una organización para desarrollar un trabajo conjunto que permita el cumplimiento de las metas y objetivos.

#### **3.2.2.2 Organización**

Chiavenato (2004) manifestó que comprende la estructuración de los órganos encargados de la gestión en una organización o institución, así como de los recursos que utilizarán para el cumplimiento de sus objetivos, fijándole, para ello, funciones, competencias y atribuciones. Stoner et al. (2010) lo conceptualizaron como el proceso que se efectúa para organizar el trabajo, establecer lineamientos para la ejecución del trabajo, administrar los recursos materiales y humanos con la finalidad de conseguir el logro de las metas, fijando una estructura y niveles jerárquicos, asignación presupuestal, recursos, entre otros elementos que se requieren para el desarrollo adecuado de una organización.

### **3.2.2.3 Dirección**

Botero (2017) indicó que es la atribución que implica liderar, direccionar, incentivar y ordenar la ejecución de actividades y tareas a los miembros que forman parte integrante de una organización. Para este elemento es importante que se desarrollen los plazos para alcanzar los objetivos trazados por la organización; finalmente menciona que la dirección también comprende conducir de manera adecuada una organización, orientando a que el personal cumpla el máximo rendimiento.

Stoner et al. (2010) sostuvieron que es un proceso que permite liderar y dirigir a los miembros de una organización con el objetivo de mejorar el desempeño de sus competencias. El funcionario que dirige una la organización debe convencer a los miembros de una organización para que cumplan sus metas.

### **3.2.2.4 Control**

Mendoza y Briones (2017) lo definieron como un proceso que implica el seguimiento o supervisión sobre actividades y funciones desarrolladas por los colaboradores de una organización que permitan asegurar que las actividades se realizarán ajustándose a los objetivos trazados. Stoner et al. (2010) manifestaron que es el procedimiento mediante el cual se evalúa el desempeño de los miembros de una organización y de las actividades y funciones que realizan para determinar si estas se alinean a las metas institucionales y adoptar las medidas que correspondan para asegurar el logro de los objetivos institucionales.

#### **IV. CONCLUSIONES**

Tomando en cuenta las definiciones y aportes expuestas se concluye:

1. Con el objetivo de mejorar la gestión administración que desarrollan las entidades públicas resulta importante que implementen un adecuado control interno que permita fortalecer los procesos estratégicos y misionales, a través de los cuales se ejecutan o desarrollan los servicios públicos que brindan a la comunidad.
2. El control interno que se implante en la gestión administrativa de las entidades públicas debe ser diseñado para que se adapte a las funciones desarrolladas en las organizaciones, así como a los cambios que se puedan producirse en las mismas (cambio interno) o en los agentes externos con los que se relaciona (cambio externo) que puedan afectar el cumplimiento de las metas institucionales y el cumplimiento de las obligaciones normativas.
3. La implantación de un adecuado control interno permitirá que las organizaciones públicas generen información relevante que debe ser analizada por los miembros de la organización a fin que adopten las medidas que consideren convenientes para el logro de los objetivos institucionales.
4. La implantación del control interno implica la gestión de los riesgos que afectan de manera negativa el desarrollo y ejecución de los servicios públicos que las entidades públicas brindan a la comunidad con el objetivo de mejorar su calidad de vida.
5. La implantación del control interno permitirá que las entidades públicas adopten medidas y acciones necesarias que permitirán corregir las deficiencias advertidas en la gestión y asegurar razonablemente el logro de los objetivos para los servicios públicos.

## **V. APORTES DE LA INVESTIGACIÓN**

1. La implantación del control interno en las organizaciones públicas es que ello permitirá la generación de sistemas y canales de comunicación que permitan la transitabilidad oportuna de información de calidad y relevante de manera transversal en la entidad para que sus áreas mejoren el desarrollo de sus atribuciones; así como la transmisión de la misma al exterior de la institución para que los agentes con los que se relación vean el compromiso con la transparencia de la gestión.
2. A partir de la gestión de riesgos que deben efectuar las entidades públicas en el marco de la implementación del control interno, obtendrán información que permitirá adoptar las medidas y ejecutar las acciones que garantizaran razonablemente el logro de las metas institucionales, con el objetivo de mejorar los procesos que se desarrollan para brindar los servicios públicos.
3. La implantación del control interno permitirá el desarrollo de una cultura organización en las entidades públicas, a partir de la internalización de valores éticos y principios de integridad, así como la capacitación permanente de los funcionarios y servidores públicos, en temas de gestión por resultados.
4. La gestión administrativa debe mejorar a partir de la implantación del control interno ya que busca mejorar los procesos misionales y estratégicos relacionados al otorgamiento de los servicios públicos, a través de la adecuada administración de los recursos y operaciones efectuadas en la organización para lo cual es necesario determinar las responsabilidades que tienen los funcionarios en el proceso de implantación.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Capacitar de manera permanente a los funcionarios y servidores públicos de las entidades del Estado sobre la importancia que tiene la integridad, la promoción de valores éticos y la implantación del control interno en la gestión que desarrollan las organizaciones, con el objetivo de mejorar la efectividad y transparencia de la misma.
2. Comprometer de manera efectiva a los miembros de la alta dirección de las entidades públicas para que implanten el control interno en su gestión administrativa, tomando en cuenta para ello, los lineamientos y normas emitidas por la Contraloría General de la República.
3. La implantación del control interno en las entidades públicas debe estar diseñado y enmarcado para que se cumplan sus objetivos institucionales, cautelando los recursos y promoviendo la efectividad de los procesos, así como la transparencia de la gestión que desarrollan en el cumplimiento de sus competencias.
4. Las entidades públicas deben emitir lineamientos y metodologías que permitan gestionar los riesgos estratégicos que afectan el adecuado desarrollo y ejecución de los procesos orientados a la consecución de los servicios públicos que brindan a la comunidad.
5. Las entidades públicas deberían implantar el control interno en su gestión con el objetivo de desarrollo de una adecuada cultura organizacional, a partir de la promoción de valores éticos y principios de integridad que deben ser internalizados por los funcionarios y servidores públicos, a fin que se encuentren comprometidos con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

## VII. REFERENCIAS

- Albina, S. (2018), Internal control and audit of public sector organizations: Risk assessment, *Revista San Gregorio*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6841032>
- Asubadin, I. (2011). Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial Yuca IIIa Cía. Ltda. Latacunga durante el año 2010. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Berend, K., Veen-Dirks, P. y Bogt, H. (2019), The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector, *European Accounting Review*.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09638180.2018.1553728?scroll=top&needAccess=true>
- Bolaño, Y., Vivas, E. y Hernández, E. (2019), Procedimiento para el fortalecimiento del sistema de control interno, *Folletos Gerenciales*.  
<https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/210/221>
- Bolívar, J. y García, G. (2014), *Fundamentos de la Gestión Pública hacia un Estado eficiente*, Ediciones EAN.  
<http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/textos-academicos/pregrado/27-libros-impresos/344-fundamentos-de-la-gestion-publica-hacia-un-estado-eficiente>
- Botero, L. (2017), El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial, *Revista Ciencias Estratégicas*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939001.pdf>
- Cadillo, E. (2017), *Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú, Lima 2016*, Tesis para optar el grado de Maestro.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5443/Cadillo\\_SeM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5443/Cadillo_SeM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2004), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, Interamericana editores.  
<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

- Colome, M. y De la Costa, F. (2014), *Relationship and analysis of changes to report COSO and its link to corporate transparency*, Capic Review.  
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DYFWheNaAREJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7145014.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Contraloría General de la República (1998) Manual de auditoria gubernamental. Lima: Editora Perú.
- Contraloría General de la República (2014), *Marco Conceptual de Control Interno*.  
[https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control\\_interno/documentos/Publicaciones/Marco\\_Conceptual\\_Control\\_Interno\\_CGR.pdf](https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf)
- Coopers & Librand (1997), *Los nuevos concetos del control interno (Informe COSO)*, traducido por Instituto de Auditores Internos, Ediciones Diaz de Santos S.A.  
[https://books.google.com.pe/books?id=335uGf3nusoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=335uGf3nusoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Cortez, A. (2019), El control interno como proceso administrativo para las PYMES, *Revista FrecoSapiens*.  
[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/700/596](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/700/596)
- Cubas (2011). Factores de procesos administrativos de las gestiones municipales exitosas de la provincia de Lima. Perú: Universidad San Martin de Porres.
- Delgado, C. (2019), *Gestión administrativa y sistema de control interno en la Unidad de Gestión Educativa Local San Pablo-Cajamarca-2019*, Tesis para optar el grado de Maestro.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30236/Delgado\\_SCI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30236/Delgado_SCI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dugarte, J. (2012), *Estándares de control interno administrativo en ejecución de obras civiles de los órganos de la administración pública municipal*. Tesis para optar el grado de Maestro.  
<https://docplayer.es/7202212-Estandares-de-control-interno-administrativo-en-la-ejecucion-de-obras-civiles-de-los-organos-de-la-administracion-publica-municipal.html>
- Eppel, E. y Rhodes, M. (2017), Complexity theory and public management: a ‘becoming’ field, *Public Management Review*.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1364414>

- Gamboa, J., Puente, S. y Vera, P. (2016), Importancia del control interno en el sector público, *Revista Publicando*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833405>
- Guerrero, M., Medina, A. y Nogueira, D. (2020), Risk management procedure as a support to decisions making, *Revista Ingeniería Industrial*.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362020000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000100002)
- Hernández, S. y Pulido, A. (2011), *Fundamentos de la Gestión Empresarial Enfoque Basado en Competencias*, México, Editoriales F.T.S.A de C.V.  
[https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos\\_de\\_Gestion\\_Empresa](https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos_de_Gestion_Empresa)
- López, A y Cañizales, M. (2018), El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago, *Revista Cofin Habana*.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000200004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200004)
- Lozano, G. (2015), El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector construcción, *Revista de Investigación de Contabilidad Accounting power for business*.  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_apfb/article/view/896](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/896)
- McNally, S. (2013), *The 2013 COSO Framework & SOX Compliance*, Ima Editors.  
[https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof\\_5-31-13.pdf](https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf)
- Mendoza-Briones, A. (2017), Importance of administrative management for the innovation of medium-sized commercial enterprises in the city of Manta, *Revista científica Dominio de las ciencias*.  
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:twrPNqPhBQ8J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6325898.pdf+&cd=11&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Moreno, P., Robles, G. y Arandia, J. (2019), Sistema de control interno y profesionalización de los servidores públicos en Ecuador, *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.  
<https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=20077890&AN=137409098&h=h5nv1DW8effN9R8%2bgGgKLU2okgqIaCAXT%2fFupQHF4t6%2fNNqih0zffv5bvVPyGd>

8r%2flAYvV7D80Y4xgNmMOHdhQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d20077890%26AN%3d137409098

Nabatchi, T. (2018), *Public Values Frames in Administration and Governance, Perspectives on Public Management and Governance.*

<https://academic.oup.com/ppmg/article-abstract/1/1/59/4259383?redirectedFrom=fulltext>

Organización de Naciones Unidas (2018), *World Public Sector Report 2018.*

<https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/World%20Public%20Sector%20Report2018.pdf>

Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI (2004), *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector.*

<https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/06/6883-A22DF8F253B907C7599ED7639A374C05765D2DC7.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en su publicación - OCDE (2016), *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública – Perú, Gobernanza Integrada para un crecimiento inclusivo.*

<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2018/12/Estudios-de-la-OCDE-sobre-Gobernanza-P%C3%BAblica.-Per%C3%BA.-Gobernanza-Integrada-para-un-Crecimiento-Inclusivo.pdf>

Pelayo, M., Joya, R. y Velasquez, J. (2019), Supervisión del control interno en microempresas mexicanas, *Revista retos de la dirección.*

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552019000100001&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552019000100001&script=sci_arttext&tlng=pt)

Plasencia, C. (2015), The Internal Control System: guarantee of the achievement of objectives, *Revista Medisan.*

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192010000500001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001)

Rojas, P. (2015), Administración Pública y los principios del Derecho Administrativo en el Perú, *Revista Digital de Derecho Administrativo.*

<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/rdigdad13&div=12&id=&page=>

- Sánchez, M. (2017), Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en la visión de la organización, *Revista Ciencias Administrativas*.  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/61139/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/61139/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Santa Cruz, M. (2015), El control interno basado en el modelo COSO, *Revista de investigación de contabilidad*.  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/view/832](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/832)
- Stoner, J. , Freeman, E. y Gilbert, D. (1996), *Administración*, 6ta. Edición, Editorial Prentice.Hall.  
[https://www.academia.edu/8385894/Administraci%C3%B3n\\_6ta\\_Edici%C3%B3n\\_J\\_A\\_F\\_Stoner\\_R\\_E\\_Freeman\\_and\\_D\\_R\\_Gilbert\\_Jr](https://www.academia.edu/8385894/Administraci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_J_A_F_Stoner_R_E_Freeman_and_D_R_Gilbert_Jr)
- Torres, C. (2015), Methodology of risk management for processes in a health insurance institution, *Revista Universidad, Ciencia y Tecnología*.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-48212015000200004](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212015000200004)
- Vega, L. y Gonzales, L. (2017), Diagnóstico estadístico del control interno en una institución hospitalaria, *Revista Habanera de Ciencias Médicas*.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1729-519X2017000200015&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1729-519X2017000200015&script=sci_arttext&tlng=en)
- Zarpan, P. (2013). Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad distrital de Pomalca-2012. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.