

# Control interno en la gestión pública

## Informe de investigación

**Virginia Criollo Hidalgo<sup>1</sup>**

Universidad Cesar Vallejo, Perú  
[vcriollo@ucvvirtual.edu.pe](mailto:vcriollo@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0003-4619-0818>

**Teodoro Huamán Camacho<sup>2</sup>**

Universidad Nacional Agraria de la Selva,  
Tingo María Perú  
[teodoro.huamano@unas.edu.pe](mailto:teodoro.huamano@unas.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-7260-7651>

**Manuel Antonio Morante Dávila<sup>3</sup>**

Universidad Nacional Toribio Rodríguez  
de Mendoza de Amazonas, Perú.  
[morantemanuel3@gmail.com](mailto:morantemanuel3@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-3098-9019>

## RESUMEN

Las entidades públicas deben contar con un proceso que permita detectar a tiempo cualquier desviación que afecte el alcance de sus objetivos, lo cual se conoce administrativamente como control interno. En este contexto, la investigación realizada tuvo como objetivo analizar algunas propuestas teóricas sobre el concepto de control interno, con la finalidad de conocer cómo ha sido enfocado dicho constructo en el ámbito de la gestión pública, en periodos recientes; de esta manera se desarrolló un estudio documental basado en la revisión de literatura primaria de los últimos años sobre el tema o que abordan esta problemática, lo cual se realizó desde un enfoque cualitativo y con un alcance descriptivo. Los resultados muestran similitud de criterios en los enfoques y aportes sobre el término, enfatizando la importancia de que las instituciones públicas establezcan con claridad el funcionamiento de sus dependencias para garantizar la transparencia y la integridad, que devuelva la confianza en la población.

**Palabras clave:** Administración; gerencia pública; transparencia; integridad.

## Internal control in public management

### Abstract

Public entities must have a process that allows timely detection of any deviation that affects the scope of their objectives, which is known administratively as internal control. In this context, the research carried out had the objective of analyzing some theoretical proposals on the concept of internal control, in order to know how this construct has been focused in the field of public management, in recent periods; In this way, a documentary study was developed based on the review of primary literature in recent years on the subject or that address this problem, which was carried out from a qualitative approach and with a descriptive scope. The results show similarity of criteria in the approaches and contributions on the term, emphasizing the importance of public institutions clearly establishing the operation of their dependencies to guarantee transparency and integrity, which restores the trust of the population.

**Keywords:** Administration; public management; transparency; integrity.

**Recibido:** 07-09-2022

**Revisado:** 29-10-2022

**Aprobado:** 05-12-2022

### ¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Criollo, V. Huamán, T. y Morante, M. (2023). Control interno en la gestión pública. *Revista Visión Gerencial*, 22(1), pp. 114-129.  
Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>3</sup> Maestro en Administración, mención Gerencia Empresarial. Docente de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú.

<sup>1</sup> Maestra en Gestión Pública y Maestra en Auditoría Tributaria. Administradora y Contadora Pública. Docente universitaria y especialista en auditoría, de la Universidad de la Universidad Cesar Vallejo, Perú.

<sup>2</sup> Contador Público Colegiado. Docente Asociado de la Escuela de Contabilidad de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María Perú.

## 1. Introducción

Una de las prioridades de las organizaciones, tanto públicas como privadas, es la eficiencia en el aprovechamiento de sus recursos humanos y financieros en el logro de sus metas y objetivos. En este sentido, se observa como característica común de la orientación institucional formal el esfuerzo por contar con una adecuada gestión administrativa, la cual es entendida como la serie de actividades y tareas coordinadas que se desarrollan para dar alcance a esos objetivos y obtener los resultados esperados de acuerdo a los planes establecidos.

Sin embargo, este aprovechamiento de recursos no siempre se consigue por causa de situaciones donde el manejo de influencias y la desviación de recursos, conocido también como corrupción, se hace presente en las organizaciones, provocando pérdidas de recursos y limitando el normal desenvolvimiento de la planificación de las entidades enmarcadas en este contexto.

Una problemática que se percibe básicamente en el área de las organizaciones públicas, afectando de este modo la calidad de los servicios prestados a la población, la cual es generalmente la comunidad con menos recursos la más afectada (Peñañiel, 2021). Como respuesta a esta problemática, han surgido propuestas de control interno.

Específicamente en cuanto a control interno, como propuesta destaca, la primera versión del modelo de gestión planteada por el *Committee of Sponsoring*

*Organizations of the Tradeway Commission (COSO)* en los años noventa del pasado siglo, y la cual ha sido actualizado como parte de su evolución, denominándose la más reciente como COSO III y presentada en el año 2013 (COSO, 2013; Vilca, 2022).

El sistema institucional de control interno tiene como función promover la lucha contra la corrupción, por lo que debe prevenir y detectar sus acciones de modo ininterrumpido. Esta actividad debe formar parte de los objetivos organizacionales, constituyendo una acción de importancia en las entidades públicas y estar bajo la responsabilidad de los consejos administrativos, las direcciones y el personal, con la finalidad de proporcionar seguridad respecto al alcance de los propósitos vinculados con la información, las operaciones y la satisfacción de las acciones propuestas (COSO, 2013).

Al considerar estas ideas y observar la situación en general, destaca que la gestión de recursos es un problema clave en la administración pública, cuyos hechos de corrupción inciden de manera directa en la población de mayor vulnerabilidad, ocasionando efectos adversos en la sociedad de cada país que lo experimenta. De esta manera el control interno es una necesidad que urge, dada su no implementación eficiente, que instaure la cultura de autocontrol y el compromiso por parte de las altas directivas, de conformidad con las normativas legales y constitucionales vigentes (Espinoza-Portilla, Gil-Quevedo y Agurto-Távora, 2020).

A pesar de esas regulaciones, los propósitos institucionales se ven obstaculizados por las fallas en la gestión de recursos y bienes estatales, aspectos que se manifiestan a través de la insatisfacción de los usuarios. Por ello se consideró pertinente analizar algunas propuestas teóricas desde la literatura primaria reciente sobre el concepto de control interno, con la finalidad de conocer su enfoque reciente en el ámbito de la gestión pública.

## 2. Revisión Teórica: Control interno

Para Molina, et al. (2020, p. 157) el control es un:

... instrumento de medida ... para verificar y comprobar lo ejecutado con lo programado, proponiendo que las actividades se realicen de acuerdo a lo planificado. El control también sirve para hacer seguimiento al logro de los objetivos y corregir la desviación de los planes.

En la función de control, según Molina et al. (2020) citando a Lindegaard y Gálvez (2001), no solamente se observa el desarrollo de un plan, sino también comprobar que se cumplen los objetivos con los recursos comprometidos.

Específicamente, el control interno, es un término definido como una oportunidad que permite la detección oportuna de desviaciones significativas, en detrimento del cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación de una organización (Villamil, 2021). Tiene la capacidad para contribuir en la reducción de riesgos relacionados con los flujos de capital, brindando confianza en los informes financieros y seguridad en el

respeto y seguimiento de las normativas, reglamentos, leyes y políticas vinculadas. De igual modo, es concebido como un proceso integral para enfrentar los riesgos y brindar la seguridad razonable de la información; de tal manera que la responsabilidad del Sistema de Control Interno (SCI) es de todo el personal, de todos los niveles, quienes deben cumplir la misión y objetivos de la entidad (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega y Pérez, 2018). Es un proceso aplicado, una estrategia y diseñada en una organización para identificar los sucesos potenciales que puedan ocasionar problemas de gestión, proporcionando la seguridad razonable (COSO, 2013).

Por su parte, Estupiñán (2021) recalca la importancia que reviste un óptimo control interno frente a los actos fraudulentos, en ese sentido lo asocia a las evaluaciones debidas y a la entrega de informes COSO no solo en el ámbito financiero sino también de otra índole en la entidad; de igual modo resalta como básica e imprescindible la gestión y aplicación de indicadores estratégicos respectivos para la detección de desviaciones y riesgos financieros, con la finalidad de prevenir actos fraudulentos y corruptivos que pueden dañar a la organización.

Como parte de la teorización sobre el control interno se considera relevante mencionar la teoría general de sistemas y de contingencia, donde se señala que la labor de los administradores es mantener un esfuerzo cooperativo en la entidad que gestionan, además de proveer un modelo sistemático que permite comprender el funcionamiento de las

organizaciones; mientras que la contingencia reconoce la particularidad del medio donde se desenvuelve y sus subsistemas internos (Chiavenato, 2019).

De igual modo destacan las teorías organizacionales que enfatizan la necesidad de control interno, sus fundamentos y la complementariedad de sus elementos de base, destacando así los planteamientos del informe COSO, sin obviar la existencia de propuestas teóricas de otras geografías.

Entre estos figuran los Criterios del Comité de Control (COCO) desarrollados por el Instituto Canadiense de Contadores Públicos (CICA) y el modelo

de Criterios de Control Australianos (ACC) presentado por el Instituto de Auditores Internos (IIA), donde se destaca la incidencia de los principios de gestión de calidad total sobre los aspectos del control interno (Quinaluisa et al., 2018).

Por su parte, Mantilla (2018) enfatiza en la importancia de los procedimientos estratégicos para la realización de auditorías internas en las organizaciones, refiriendo que el informe COSO incorpora dinamismo e interacción en los procesos de análisis del riesgo de los recursos.



Fuente: Imágenes tomadas de <https://pixabay.com/es/images/search/control%20interno/>

A su vez, Estupiñán (2021) refirió que, los lineamientos de los informes emitidos por el auditor interno y la comisión auditora deben ser consecuentes con los hallazgos encontrados, asumiendo los responsables la implementación de las recomendaciones para el mejoramiento de los procedimientos y procesos deficientes.

Además, sugiere Estupiñán (2021), la participación de los propios funcionarios en el monitoreo y supervisión permanente del desarrollo de las actividades dentro del área de acción.

Como se refirió, en la actualidad es común que las organizaciones adopten el sistema COSO (2013) y sus cinco componentes:

a) El entorno de control, constituido por las normas, estructuras y procesos sobre las cuales se desarrolla el control organizacional, y vinculados con aspectos éticos y de integridad;

b) La evaluación de riesgos, definida como la posibilidad de algo ocurra y afecte el alcance de objetivos de forma negativa, para los cuales la institución debe contar con niveles de tolerancia predeterminados.

c) Actividades de control, entendidas como acciones determinadas guiadas por procedimientos y políticas que permiten seguir las orientaciones directivas con el fin de disminuir los riesgos de impacto potencial en las metas u objetivos que se pretende

alcanzar, pudiendo ser preventivas o de detección.

d) La información y comunicación, la primera se relaciona con la calidad y relevancia de datos e indicaciones que se comparten con los integrantes de la organización para que todo funcione como se espera, en tanto que la comunicación se vincula con la continuidad con la cual esa información se difunde en ella, horizontal y verticalmente (ascendente-descendente).

e) Actividades de supervisión, que pueden ser realizadas de manera continua para estar en posibilidad de contar con información oportuna, independiente (que se hacen cada cierto tiempo) o combinadas, según las necesidades de la institución. Lo importante es que se realicen para poder hacer comparaciones que determinen la efectividad de las actividades desarrolladas.



Fuente: Imagen tomada de <https://pixabay.com/es/images/search/control%20interno/>



Fuente: Imagen tomada de <https://pixabay.com/es/images/search/control%20interno/>

### 3. Marco metodológico

Para efectos de la investigación, se desarrolló un estudio documental basado en la revisión de la literatura primaria sobre el tema. Específicamente, se consultaron artículos científicos hallados, y que tratan esta problemática, lo cual se realizó desde un enfoque investigativo cualitativo de alcance descriptivo (Hernández et al., 2014).

En este último aspecto se empleó como apoyo el buscador en línea "Google Académico", en el cual se indagó sobre las publicaciones realizadas en materia de "control interno" en la gestión administrativa de las entidades públicas para el período 2019-2022.

A partir de allí se seleccionaron de diferentes repositorios artículos científicos, artículos de revisión y textos, para un total de 208 documentos. De este total de documentos, se realizó una primera

depuración al seleccionar solamente a 22 artículos arbitrados, seguida de una segunda depuración, en la cual se seleccionaron aquellos artículos relacionados efectivamente con aspectos administrativos en el ámbito público, de los cuales se extrajeron los hallazgos de interés para el objetivo de la investigación.

### 4. Resultados y discusión

Durante la revisión de los artículos seleccionados se extrajo la información referida al control interno, como aporte para dar alcance al objetivo de esta investigación, los cuales se presentan en la Tabla N° 1. Los hallazgos se presentan en orden cronológico, con la intención de observar la perspectiva reciente o últimos aportes de los autores en el lapso considerado en la investigación (2019-2022).

**Tabla 1. Hallazgos en artículos de revisión sobre el control interno**

Autores	Hallazgos
Durán, Pincay, Pincay y Arriola (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La función organizacional de control interno persigue su aseguramiento, teniendo como alcance los procesos operativos, administrativos, financieros y de tecnologías de la información.</li> <li>• Las organizaciones están sujetas a factores de riesgo, por lo que las exigencias actuales las llevan a mantener mecanismos específicos de control interno que aseguren su medición continua y el establecimiento de sistemas de información que garanticen la transparencia y proporcionen seguridad.</li> </ul>
Escobar y García (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a la considerable regulación y bibliografía existente, el control interno es comprendido y aplicado de diferentes maneras en las organizaciones, originando dificultades.</li> <li>• La mejora continua del sistema de control interno facilita la optimización de recursos para alcanzar objetivos de la gestión administrativa y financiera, permitiendo que la información llegue a su destino sin distorsiones contribuyendo a una toma de decisiones acertada.</li> <li>• El revisor fiscal es solo quien examina el sistema de control interno, encuentra las posibles fallas y finalmente emite unas recomendaciones de mejora que deben ser implementadas por los directivos y acatadas por el personal, por lo cual la responsabilidad recae sobre toda la organización.</li> </ul>
Rodríguez (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema de control interno se define como un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad.</li> <li>• Tiene como finalidad procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen según las normas constitucionales y legales vigentes en el marco de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.</li> </ul>
Soledispa-Rodríguez, Zea-Barahona y Santisteban-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El control gerencial de los organismos públicos realizado por administración propia, instituciones de control interno y externo, dejando de ser un control burocrático, debe combinar cuatro aspectos: resultados, costos, externo y social.</li> </ul>

---

Villacreses (2020)	<ul style="list-style-type: none"><li>• El control de resultados debe ser evaluado a partir del cumplimiento de metas, considerando indicadores de desempeño precisados en los contratos de gestión.</li> <li>• El control contable de costos también puede ser pensado como un elemento central de control de resultados.</li> <li>• El control externo del legislativo.</li> <li>• El control social, donde los ciudadanos ejercen formas de control directo como las audiencias públicas, el control por parte de clientes, el control por parte de la comunidad y cualquier otra prevista en el ejercicio de la democracia directa.</li> <li>• Con los controles tradicionales el gasto público se hace efectivo, pero no se gestionaba, por lo cual se mantenían estructuras, procedimientos y organismos ineficaces.</li> <li>• La gestión pública ha evolucionado desde un modelo burocrático hacia un enfoque orientado a los resultados e impactos de las acciones gubernamentales.</li> <li>• La ciudadanía está cada vez más informada, por lo que exige mayor racionalidad y rendición de cuentas en el uso del dinero público.</li> <li>• Las mejoras de esta orientación en la gestión gubernamental han permitido incorporar los objetivos de las 5E en la acción estatal (economía, eficiencia, eficacia, ejecutividad y efectividad) y a la medición del uso del dinero público.</li></ul>
Villarreal, Neira y Quevedo (2021)	<ul style="list-style-type: none"><li>• En Iberoamérica el control de los recursos públicos es un principio de transparencia.</li> <li>• Desde la perspectiva de la auditoría gubernamental, el control interno y la integridad no son conceptos separados.</li> <li>• El control interno es un proceso preventivo que otorga una seguridad razonable al alcance de objetivos y metas de las actividades organizacionales, garantizando el cumplimiento del marco jurídico aplicable y salvaguarda de los recursos públicos.</li> <li>• En el control interno se reconocen cinco niveles o componentes: ambiente o entorno de control, administración o evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión o seguimiento.</li> <li>• La integridad organizacional se refiere al establecimiento de pautas de comportamiento basadas en principios legales y regulación interna de cada una de sus dependencias.</li></ul>

---

- La gestión de los funcionarios públicos en el uso y manejo de bienes y dineros estatales debe regirse por principios éticos y transparencia que garanticen a la ciudadanía que su retribución por pagos al servicio público (impuestos, tasas, contribuciones) un buen control e inversión.
- La práctica y promoción internacional de implementar una coordinación y colaboración estrecha entre el control interno y externo ha sido exitosa. Las entidades fiscalizadoras aseguran la eficacia, por lo cual se puede lograr el fortalecimiento de los sistemas de control y auditoría.
- El control interno es importante para un adecuado funcionamiento de las organizaciones públicas.
- No implementarlo ocasiona fracaso, retraso en las operaciones estratégicas, incumplimiento de objetivos y posibles riesgos de fraude.
- El control interno es considerado un proceso integral realizado por funcionarios y servidores públicos.
- El objetivo del control interno es evaluar los avances de su implementación en las entidades públicas.
- Las entidades públicas que la implementaron obtuvieron resultados positivos, mejoraron los procesos de su misión, disminuyeron los riesgos de error y de fraude.

Huiman (2022)

- Cada entidad pública de Perú tiene como base de su control interno los componentes del modelo COSO, adaptados según los procedimientos internos acordes con su misión.
- El control interno debe ser evaluado para determinar si es oportuno, medible y disciplinado.
- El modelo más utilizado es el enfoque COSO con sus cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión.
- Los gestores públicos de mayor nivel son los más indicados y comprometidos para consolidar el liderazgo político, enfrentando la corrupción en la administración pública.

Fuente: Elaboración propia.

En esos hallazgos se detecta que el control interno es definido en la primaria literatura reciente como una función, un sistema integrado y proceso preventivo, que destaca la importancia de que las organizaciones deben estar alertas de los riesgos que corren y especificar aspectos que les permitirían controlar y garantizar un funcionamiento idóneo de sus actividades. Solo en el último de los trabajos (el más reciente), se enfatiza el uso del modelo COSO, el cual se aplica en el territorio peruano, de acuerdo con el material analizado.

Aunque hay especificaciones relativas al quehacer de un fiscal revisor, en general los autores concuerdan en la necesidad de que todos los integrantes de una entidad pública asuman la responsabilidad que les corresponden para evitar actos de

corrupción o de desviación, al igual que lo exponen teóricos como Peñafiel (2021), Espinoza-Portilla et al. (2020) o Quinaluisa et al. (2018), a la vez detallan que aunque existen regulaciones, no siempre se logra que los funcionarios obtengan los resultados esperados por la comunidad, afectando con ello la credibilidad y la confianza en esas instituciones.

De este modo, se hace evidente que Durán et al. (2019) mencionan que el control interno permite asegurar el logro de los procesos operativos, administrativos, financieros y tecnológicos en el campo de la información; y coincide con COSO (2013), cuando explica que un proceso de control visto como un proceso estratégico proporciona lo que caracterizan como una razonable seguridad a nivel de información.



Fuente: Imagen tomada de <https://pixabay.com/es/images/search/control%20interno/>

Por su parte, Escobar y García (2020) ponen en relieve las dificultades que existen ante la falta de unificación de criterios para adoptar un sistema de control interno, resaltando que su mejora continua contribuye con la optimización de recursos y la toma de decisiones acertadas. Este aspecto también lo resalta Villamil (2021), quien describe el control interno como una oportunidad organizacional de encontrar y corregir desvíos significativos, en el camino hacia el logro de los objetivos trazados, y coincide igualmente con el planteamiento de Rodríguez (2020) en cuanto a la realización de actividades instituciones conforme con las normas constitucionales y legales vigentes.

En este aspecto cobra importancia el aporte de Soledispa-Rodríguez et al. (2020), quienes añaden que el control realizado por la administración propia, dejando de lado los controles burocráticos, debe contemplar la combinación de una vigilancia que abarque resultados, costos, aspectos externos y sociales, lo cual permite adoptar la opción del sistema COSO (2013) y mejorar los procesos de gestión, como es el caso de una evaluación óptima sobre posibles actos de fraude (Estupiñán, 2021).

Destaca también el aporte de Villarreal et al. (2021) al plantear que a nivel iberoamericano el control de los recursos públicos es un principio de transparencia, explicando que cuando no se gestionaban

los controles, estos solo se cumplían ineficazmente; por el contrario la gestión pública en la actualidad está orientada hacia los resultados de los actos gubernamentales, ante una ciudadanía más atenta, informada y exigente de la medición de los recursos públicos y ante los cinco objetivos del Estado (economía, eficiencia, eficacia, ejecutividad y efectividad), los cuales van en consonancia con los cinco componentes de COSO (2013), aspectos que benefician la labor administrativa de estas entidades, de acuerdo con Chiavenato (2019).

Para finalizar, se tiene el aporte de Huiman (2022), para quien la falta de implementación del control interno provoca fracasos, retrasos, incumplimiento y posibilidad de actos fraudulentos, destacando que las entidades que han asumido este proceso integral han logrado resultados positivos y, en consecuencia, mejoras en su misión, aminorando los riesgos de error o desvíos, situación que se vivencia en Perú, con la adopción y adaptación del modelo COSO. Esto ya lo planteaba Mantilla (2018), en años recientes, exponiendo que el informe COSO incorpora dinamismo e interacción en los procesos analíticos de riesgo, a la vez que se cumple con su objetivo básico de detectar a tiempo cualquier desviación para retomar el orden interno de una institución pública, lo que genera seguridad y confianza en su desempeño a partir de una ejecución eficiente.



Fuente: Imagen tomada de <https://pixabay.com/es/images/search/control%20interno/>

## 5. Conclusiones

Como resultado de la investigación, se observó que la literatura primaria de reciente publicación coincide en la importancia de desarrollar un adecuado control interno en las organizaciones públicas. Destacan la necesidad de que cada integrante de la entidad participe en ese proceso, dado que se trata de una responsabilidad compartida que requiere del esfuerzo de todos, para poder lograr los resultados esperados por una comunidad deseosa de confiar en la gestión de las instituciones del Estado.

En general, el término tratado es descrito como un proceso donde interactúan diversos elementos que comprenden a toda la entidad y cuyo objetivo es lograr una gestión

operativa controlada. Por esta razón, los funcionarios responsables de las instituciones públicas deben facilitar la información referida al cuándo, cómo y dónde han utilizado los recursos que les han sido asignados, para verificar que se han cumplido los objetivos organizacionales.

Como entes gubernamentales, deben contar con un sistema de organización fundamentado en departamentos o áreas con responsabilidades bien definidas, para que cada responsable conozca las funciones y tareas que debe cumplir. En resumen, el control interno, visto como proceso o sistema, no debe ser factor aislado de una institución, debido a que todos sus integrantes deben contribuir al buen desempeño de esta, y en disposición de rendir cuentas cuando se requiera.

## 6. Referencias

- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Publishing Co.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (COSO, 2013). *Control interno – marco integrado. Resumen ejecutivo*. Documento en línea, recuperado de: <https://www.coso.org/sitepages/international-control.aspx?web=1>
- Durán, M. O., Pincay, Y. G., Pincay, A. I. y Arriola, I. A. (2019). *Aplicación de políticas sobre ART para el fortalecimiento de emprendimiento en el Ecuador*. *Recimundo*, 3(3), pp. 1223-1253. Documento en línea, recuperado de: <https://doi.org/10.26820/recimundo/3>
- Escobar, D. y García, L. (2020). *Impactos que generan las figuras de control societario, en México, Bolivia, Argentina y Colombia. Una revisión documental. Adversia*. Documento en línea, recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/344884/2080445>  
3
- Huiman, Y. (2022). *El sistema de control interno y la gestión pública: una revisión sistemática*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), pp. 2316-2335. Documento en línea, recuperado de: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.20](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.20)  
30
- Espinoza-Portilla, E., Gil-Quevedo, W. y Agurto-Távora, E. (2020). *Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en el Perú*. *Revista cubana de Salud Pública*, 46(4): pp.21-46. Documento en línea, recuperado de: <https://scielop.org/pdf/rcsp/2020.v46n4/2146/es>
- Estupiñán, R. (2021). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. ECOE Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Lindegard, E. y Gálvez, G. (2001). *Contabilidad de Gestión. Presupuestaria y de Costos*. (1ra. ed. 5ta. impresión) España: Ediciones Océano Centrun.
- Mantilla, S. A. (2018). *Auditoría del control interno*. ECOR Ediciones.
- Molina, O., Morillo, M., Martínez, F., Revelo, I., Tenezaca, K. y Alvarado, P. (2020). *El control Financiero en el corto y largo plazo*. Capítulo en León, Fátima et al. (2020). *PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO, RETOS Y PERSPECTIVAS de la EMPRESA*. Editado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (Ecuador), la Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador) y la Universidad de Los Andes (Venezuela).

- Peñañiel, L. E. (2021). Panorama económico, político y sanitario de América Latina y el Caribe al comienzo de la pandemia del COVID-19. *Lecturas de Economía*, (95), pp. 11-44. Documento en línea, recuperado de: <https://doi.org/10.17533/udea.le.n95a344608>
- Quinaluisa, N. V., Ponce, V. A., Muñoz, S. C., Ortega, X. F. y Pérez, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), pp. 268-283. Documento en línea, recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin18118.pdf>
- Rodríguez, J. E. (2020). De los sistemas de gestión al modelo integrado de planeación y gestión en el sector público: una revisión del caso colombiano. *READ. Revista Eletrônica de Administração*, 26(1), pp. 137-175. Documento en línea, recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.281.97181>
- Soledispa-Rodríguez, X. E., Zea-Barahona, C. A. y Santistevan-Villacreses, K. L. (2020). La nueva gestión pública: retos y oportunidades. *Polo del Conocimiento*, 5(9), 371-381. Documento en línea, recuperado de: <https://doi.org/10.23857/pc.v5i9.1695>
- Stupiñán, R. (2015). *Administración de Riesgo (E.R.M.) y la Auditoría Interna*. Ecoe Ediciones. Colombia.
- Vilca, Y. R. (2022). Efecto de la implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM en el proceso de logística en la empresa contratista MADSUR S.R.L., período 2019. (Tesis de grado). Universidad Católica de Santa María.
- Villamil, A. E. (2021). Aportes del control interno en la gestión de las entidades. (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada. Documento en línea, recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38766/VillamilMu%C3%B1ozAlbaEnidia2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villarreal, T. M., Neira, M. L. y Quevedo, M. R. (2021). Tribunales de cuentas y control público: revisión sistemática en Iberoamérica. *Centro sur. Social Science Journal*. E-4. Documento en línea, recuperado de: <http://centrosureditorial.com/index.php/revista>