



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

## **ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA**

**EN GESTIÓN PÚBLICA**

Sistema de control interno y toma de decisiones en gobiernos  
locales de la región San Martín, 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Urquia Chávez, Florentino (ORCID: 0000-0001-6624-9712)

**ASESOR:**

Mgtr. Encomenderos Bancallán, Ivo Martín (ORCID: 0000-0001-5490-0547)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reformas y Modernización del Estado

**TARAPOTO – PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

A mis padres, por cuyo apoyo, cariño y comprensión, pude hacer realidad un logro más en mi vida profesional.

**Florentino**

## **Agradecimiento**

A los docentes que dictaron las clases de maestría, gracias a ellos adquirí nuevos conocimientos los cuales poco a poco perfeccionaré en el campo laboral para poder llegar a ser un profesional de éxito.

**El autor**

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA .....	41
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	42
3.2. Variables y Operacionalización .....	42
3.3. Población, (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis .....	42
3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad	43
3.5. Procedimiento .....	46
3.6. Método de análisis de datos.....	46
3.7. Aspectos éticos .....	47
IV. RESULTADOS.....	49
V. DISCUSIÓN .....	55
VI. CONCLUSIONES .....	60
VII. RECOMENDACIONES .....	61
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS .....	68

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b>	Nivel implementación del sistema de control interno en los gobiernos locales de la región San Martín, 2021.....	21
<b>Tabla 2.</b>	Nivel en la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.....	21
<b>Tabla 3.</b>	Relación entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.....	22
<b>Tabla 4.</b>	Relación entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.....	22
<b>Tabla 5.</b>	Relación entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.....	23

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Dispersión entre el sistema de control interno y la toma de decisiones	24
---	----

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021. La investigación fue tipo básica, diseño no experimental, transversal y descriptivo correlacional, cuya población y muestra fue de 30 especialistas. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados determinaron que el nivel de sistema de control interno fue regular en 47 %, la toma de decisiones fue regular en 40 %. Concluyendo que existe relación positiva y significativa entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021, ya que el coeficiente de Pearson fue de 0,981 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ); además, solo el 96.24 % del sistema de control interno influye la toma de decisiones.

Palabras clave: Control interno, decisiones, gobiernos.

## **Abstract**

The objective of the research was to determine the relationship between the internal control system and decision-making in local governments of the San Martín region, 2021. The research was basic type, non-experimental, cross-sectional and descriptive correlational design, whose population and sample was of 30 specialists. The data collection technique was the survey and the questionnaire as an instrument. The results determined that the level of the internal control system was regular in 47%, decision-making was regular in 40%. Concluding that there is a positive and significant relationship between the internal control system and decision-making in local governments of the San Martín region, 2021, since the Pearson coefficient was 0,981 (very high positive correlation) and a p value equal to 0.000 ( $p\text{-value} \leq 0.01$ ); Furthermore, only 96.24% of the internal control system influences decision-making.

Keywords: Internal control, decisions, governments.

## I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, las organizaciones con la finalidad de alcanzar eficiencia en el aprovechamiento de sus recursos, vienen empleando técnicas, métodos y procesos institucionales de control que les permita manejar sus bienes patrimoniales de manera adecuada, es así que, con el paso del tiempo, el control ha ido tomando mayor protagonismo organizacional, pues su importancia contribuye con el desarrollo de las entidades. El control interno es una medida que se utiliza en las instituciones para verificar que todos los procesos y actividades se realicen sin inconvenientes, evitando errores que afecten la integridad organizacional; es importante que cada entidad, sin importar el rubro y/o su dimensión considere a este como una herramienta que aporta a mejorar los resultados, y la apliquen eficientemente, asegurando así el cumplimiento de los objetivos planteados. La estructura organizacional se ve fortalecida con la implementación de medidas de control interno, lo cual permite desarrollar sus actividades de manera estratégica evitando errores e irregularidades institucionales que afecten los resultados, el cual es una medida que está orientada a reducir actos de corrupción y/o mal utilización de los fondos estatales (López y Guevara, 2015).

A nivel nacional, según lo manifestado por el Contralor Nelson Shack, el sistema de control interno es clave para asegurar el correcto desenvolvimiento de las entidades estatales, así como el buen actuar de los funcionarios públicos, pues permite identificar falencias que vienen sucediendo o que hayan sucedido para realizar medidas al respecto a partir de una toma de decisiones eficientes que permitan tomar el mejor camino y/o plan de acción para solucionar inconvenientes, evitando que se conviertan en problemas mayores que afecten la integridad de los bienes patrimoniales del estado, así como de la población en general, es por ello que el fortalecimiento de dicho sistema contribuye al gobierno a alcanzar sus propósitos en el mediano y largo plazo. Asimismo, el vicepresidente de la WCAI, Iván Martínez, indicó que el estado peruano ha considerado a bien la implementación del sistema de control interno para combatir activamente la corrupción, pero, aun así, dicho sistema

debe ser mejorado para la identificación y subsanación oportuna de inconsistencias en el aparato estatal. (La Cámara, 2020).

A nivel local, las municipalidades Sanmartinenses, vienen implementando una serie de lineamientos de control interno en sus procesos de gestión, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos que administran, propiciando transparencia y eficiencia en el aspecto financiero y administrativo, así como una toma de decisiones adecuadas. Es así que este en los gobiernos locales tiene gran relevancia contribuyendo a una adecuada gestión municipal y lucha contra la corrupción de manera integral y dinámica permanente, pero, el cual hoy en día presenta falencias notorias reflejadas en el deficiente cumplimiento de metas y objetivos estratégicos institucionales de los gobiernos locales generando incertidumbre sobre su confiabilidad y los beneficios que otorga al uso adecuado de los recursos estatales.

Es así que se planteó como **problema general** ¿Cuál es la relación entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021? Como **problemas específicos** ¿Cuál es el nivel de implementación del sistema de control interno en los gobiernos locales de la región San Martín, 2021? ¿Cuál es el nivel de la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021? ¿Cuál es la relación entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021?

El estudio fue **conveniente**, por su contribución eficaz a la mejora en los procesos de gestión municipal, permitiendo identificar riesgos latentes que se encuentran en el interior y/o exterior de las entidades, generando seguridad razonable a los resultados y procesos institucionales. Con respecto al **valor teórico**, estuvo enmarcado en la importancia de la información recopilada para el entendimiento del control interno y su contribución a la toma de decisiones asertivas con el propósito de desarrollar una gestión pública de calidad. Asimismo, las **implicancias prácticas** del estudio radicaron en el desarrollo de un aserie de resultados, conclusiones y recomendaciones que permitieron dar soluciones objetivas a los problemas plateados, permitiendo mejorar los procesos de gestión municipal en los gobiernos locales

Sanmartinenses, de manera que se de uso eficiente a los recursos estatales y se generen óptimos resultados de bien en la calidad de vida poblacional. Finalmente, la **utilidad metodológica** del estudio tiene que ver con los procedimientos de investigación científica empleados, así como los instrumentos y técnicas que permitieron alcanzar los objetivos y dar solución la problemática planteada, los cuales a la vez servirán en situaciones futuras que se pretenda solucionar.

Asimismo, como **objetivo general**: Determinar la relación entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021. Como **específicos**: Medir el nivel implementación del sistema de control interno en los gobiernos locales de la región San Martín, 2021. Identificar el nivel en la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021. Determinar la relación entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.

Como **Hipótesis General**: H<sub>i</sub>: Existe relación positiva y significativa entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021. Como **específicos** H<sub>1</sub>: El nivel de implementación del sistema de control interno en los gobiernos locales de la región San Martín, 2021 es bueno. H<sub>2</sub>: El nivel en la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021 es bueno. H<sub>3</sub>: Existe relación positiva y significativa entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Se consideró como antecedentes **internacionales** de estudio, a la investigación realizada por los autores López & Cañizares, (2018), tipo básica, no experimental, población y muestra de 14 individuos, técnica entrevista, instrumento guía de entrevista. Concluyó que: con el paso del tiempo, el control interno ha ido tomando mayor relevancia en las organizaciones, pues su contribución para el logro de metas y objetivos ha sido aprovechada en mayor medida en los últimos años, reduciendo riesgos por fraudes institucionales objetivamente. Actualmente, el control interno es visto como un instrumento de gestión que se encuentra presente en cada etapa o proceso que se efectúe en la institución, asegurando que este se desarrolle óptimamente. En el sector público, este garantiza confiabilidad en los resultados, así como también incrementa la transparencia con respecto a la correcta utilización de los recursos, pues se encuentra vigilante ante la comisión de fraudes e irregularidades para que sean comunicadas oportunamente y se sancionen a los responsables, reduciendo riesgos que atenten la integridad de los recursos gubernamentales.

Asimismo, se citó la investigación del autor Rhein (2019), tipo básica, no experimental, población y muestra de 23 individuos, técnica encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que: en el sector gubernamental, el control interno permite asegurar la correcta utilización de los recursos estatales, de tal manera que se cumplan todos los procedimientos y normas establecidas para alcanzar los objetivos y propósitos gubernamentales. En el marco de la modernización de los gobiernos, el control interno tomando mayor protagonismo y a la vez ha ido reforzándose acorde con el avance de la globalización que acarrea una serie de instrumentos y medias tecnológicas para mejorar las acciones de control sobre el uso de los recursos públicos, pudiendo realizarse las actividades de verificación, seguimiento y monitoreo con mayor eficiencia en el aparato gubernamental. La Administración Pública engloba una serie de normativas que regulan los diferentes procesos institucionales destinados a mejorar las condiciones de vida poblacionales, donde se hacen uso una serie de recursos y bienes patrimoniales del estado,

por lo que las acciones de control tienen una gran importancia que permite garantizar el cumplimiento de todas aquellas normativas que están enfocadas al correcto y eficiente manejo de los recursos públicos.

Bajo el mismo enfoque, los autores Barzaga et al. (2019), desarrollaron un estudio tipo básico, no experimental, población de 312 profesores, muestra de 68 docentes, técnica entrevista, instrumento guía de entrevista. Concluyó que: la toma de decisiones es un proceso muy importante para el correcto desenvolvimiento organizacional, así como para el logro de metas y objetivos que se hayan programado, por lo que el conocimiento de la entidad, así como de lo que realiza es muy importante, para que las decisiones que se tomen sean acertadas. Los directivos tienen la responsabilidad de guiar a la entidad hacia el éxito, por lo que a toma de decisiones juega un papel protagónico en ello determinando el rumbo institucional. En el ámbito educativo, la toma de decisiones permite alcanzar los propósitos planteados de acuerdo a la realidad de las entidades, pudiendo realizarse mejoras que supongan calidad educativa. Es por ello que, en base a lo que dispone una institución, los directivos deben optar por la mejor opción de desarrollo, de tal manera que se logren exitosamente los objetivos y metas institucionales.

A nivel **nacional**, se consideró la investigación de Vásquez (2021), tipo básica, diseño no experimental, población y muestra de 135 individuos, técnica encuesta instrumento cuestionario. Concluyó que: el control interno es un instrumento de gestión importante que contribuye al logro de propósitos organizacionales, garantizando el adecuado uso de los recursos estatales, así como el cumplimiento de normativas legales vigentes. Es importante que, las autoridades consideren la importancia de las actividades de control y las refuercen dentro de sus organizaciones, de tal manera que se logren beneficios colectivos. Mediante la Ley N.º 28716, se implementó este sistema para el sector público, donde se establecen una serie de lineamientos importantes que permiten una adecuada gestión pública. Dicha Ley, indica que las acciones de control, deben desarrollarse antes, durante y posterior a la ejecución de acciones u actividades gubernamentales, de tal manera que se logre óptimos resultados, evitando la desviación de los fondos públicos a

finés inadecuados y reduciendo actos de corrupción que afecten la integridad estatal.

Consecuentemente se citó el estudio de Oseda et al. (2020), tipo básica, diseño correlacional, población de 54 subordinados, muestra de 35 subordinados, técnica encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que, la cultura organizacional es un factor muy importante que permite el desarrollo adecuado de acciones de control interno en una entidad, todo ello debido a que ambas variables se encuentran asociadas, demostrada mediante el rho de 0.785 y un p valor de 0.000. Es así que hasta se puede mencionar que la cultura organizacional es un elemento indispensable para que exista un ambiente de control idóneo en la entidad, pues esta permite que los empleados se desenvuelvan óptimamente, logrando identificar aspectos inadecuados que existan en la entidad para su comunicación y subsanación oportuna. El control interno abarca el ambiente de control como parte de sus componentes, por lo que la cultura institucional permite que este se desarrolle son mayores inconvenientes, logrando resultados favorables con respecto al cumplimiento de normativas y procedimientos establecidos.

Asimismo, el estudio de Catañeda (2021), tipo básica, diseño correlacional, población y la muestra de 84 colaboradores, técnica encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que: la toma de decisiones municipales en Sullana, Piura es medio con 59, 38%, es decir que, en la entidad, los directivos realizan el proceso de toma de decisiones acertadamente para la solución de conflictos generados. La toma de decisiones municipales cumple un rol relevante que puede determinar el rumbo institucional, así como el eficiente uso de los recursos públicos, es clave que los funcionarios estatales cuenten con conocimientos y competencias básicas que les facilite una toma de decisiones correcta, teniendo en cuenta la dirección institucional a la cual se pretende llegar. Cada entidad municipal debe contar con funcionarios capaces de tomar decisiones que permitan un desarrollo institucional eficiente, es así que la capacitación, retroalimentación y gestión del conocimiento dentro de las

entidades tiene gran relevancia que permite generar buenos resultados y sobre todo realizar procesos de toma de decisiones adecuadas.

A nivel **local**, el estudio del autor Chávez (2021), tipo básica, diseño no experimental, población y muestra de 79 subordinados, técnica encuesta, instrumento cuestionario. Se concluyó que, el control institucional es un elemento clave para asegurar que los procesos y acciones institucionales sean eficientes, logrando incidir en aspectos desfavorables para mejorarlos, es decir que el sistema de control interno en las entidades se orienta a la identificación de puntos inadecuados que vienen sucediendo para así asegurar que los resultados a obtenerse sean eficientes y se orienten hacia el logro de metas y objetivos institucionales. La potenciación del control en las instituciones públicas hace posible que se reduzca el riesgo de mal utilización de los bienes estatales, es así que con el afán de maximizar los resultados institucionales y generar mayores beneficios poblacionales con transparencia y buenas prácticas asegurando la utilización idónea de los recursos públicos, las entidades municipales deben reforzar sus sistema de control, teniendo en cuenta cada acción que se realice y sobre todo en las erogaciones monetarias a realizarse.

Consecuentemente, en el estudio de Ruiz (2021), tipo básica, no experimental, población y muestra de 60 subordinados, técnica encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que, las contrataciones públicas realizadas por las diferentes entidades gubernamentales están sujetas a riesgos elevados con respecto a la mala utilización de los fondos públicos por parte de los funcionarios a cargo de dichos procesos, los cuales direccionan las contrataciones a entidades o funcionarios con previo arreglo, dejando de lado lo establecido por la legislación vigente, donde se establece que las contrataciones públicas deben ser libres y transparentes, pudiendo elegirse al mejor postor para contratar con el estado; es así que el control interno en la UGEL Tarapoto, tiene un rol relevante para asegurar que los procesos de contratación se efectúen transparentemente, evitando el direccionamiento de procesos. El control interno en las entidades públicas promueve las buenas prácticas por parte de los funcionarios públicos, lo cual es relevante para

lograr eficiencia en la utilización de los recursos estatales, maximizando la orientación en resultados efectuado por los funcionarios.

Por último, en el estudio de Shuña (2021), tipo básica, no experimental, población y muestra de 30 subordinados, técnica encuesta, instrumento cuestionario. Se concluyó que: En las instituciones públicas o privadas, la toma de decisiones es una acción compleja que involucra riesgos constantes que deben asumir los responsables de realizarlo, es por ello que los directivos encargados de la toma de decisiones institucionales deben tener en cuenta cada uno de los aspectos desfavorables que pudiesen ocurrir tras una mala toma de decisiones, pudiendo elegir escenarios futuros mejor deseados y con riesgos controlables, con el propósito de guiar a las entidades hacia un rumbo mejor. Asimismo, la toma de decisiones involucra una gestión del conocimiento institucional eficiente, pues para que se logre tomar las decisiones más acertadas es clave que los directivos conozca los escenarios presentes que atraviesan las organizaciones y los futuros deseados, aplicando sus conocimientos adquiridos para proyectar resultados que se deseen obtener. Cada organización debe tener presente, que una toma de decisiones adecuada puede contribuir óptimamente en el logro de resultados adecuados.

Referente a la primera variable denominada **sistema de control interno**, de acuerdo a la CGR (2010), se conceptualiza como un conjunto de normas, lineamientos, directrices y procedimientos sistematizados que regulan, verifican, controlan y fiscalizan el desarrollo de las actividades institucionales, garantizando que se realicen conforme fueron planificadas, así como en cumplimiento de las normativas internas y externas establecidas para lograr metas y objetivos adecuadamente. Es decir que el sistema de control interno se encarga de verificar que todos los planes y normas establecidas para una entidad se cumplan, evitando inconsistencias, irregularidades y malas prácticas que afecten la operatividad organizacional y frustren el logro de sus propósitos; en lo que respecta a las entidades gubernamentales, este es muy importante para asegurar la correcta utilización de recursos públicos, así como

para evitar su pérdida y desviación hacia fines inadecuados que afecten la integridad de los mismos (p. 18).

Mantener y contar con un sistema de control interno es optar por una administración más eficiente y transparente, de las actividades que se desarrolla en la gestión pública, ya que en cada municipalidad se cuenta con varias áreas que ejecutan diferentes roles que tiene que ser controlado, este sistema ayudado a que las gestiones sean más efectivo y productivo, de que las autoridades y funcionarios públicos tomen más conciencia del cargo lo cual fueron solicitados, porque se proyectan actividades para beneficiar a la sociedad de brindar los bienes y servicios que brinda el estado, así como también para poder formalizar las proyecciones administrativas que se van desarrollando, donde todo proyecto salga a la luz, y sea en participación de la sociedad de poder contar con su apoyo de las actividades que se van realizando, entonces plantear un control interno ha llevado a nuevos comienzos administrativos en la gestión pública en beneficencia de todos, y así de tener al tanto a la población de cada movimiento que se va ejerciendo, de mantener una supervisión eficiente.

Por su parte, los autores Galarza & Mora (2020), sostuvieron que el control interno, como un instrumento sistematizado, hace posible que se identifiquen aspectos críticos en una organización que pueden afectar severamente los resultados, pues se encarga de verificar todos y cada uno de los procedimientos y acciones que se realizan, de tal manera que se brinde una garantía de calidad a los resultados, en base al uso correcto de recursos y el correcto desarrollo de los procedimientos, dando cumplimiento a normativas existentes. Añadido a ello, Meléndez (2016), afirmó que el control interno como un sistema que vigila toda la organización se vincula con la gestión administrativa, estando presente en cada actividad y proceso que esta realiza, partiendo desde la planificación de actividades, su ejecución y posterior medición, evitando sucesos riesgosos e inadecuados que afecten el alcance de objetivos propuestos en el corto y/o largo tiempo.

Un sistema de control interno sigue ayudando en muchos aspectos en la administración pública de estructurarse de acuerdo a las normativas del marco legal, de generar una organización con nuevas acciones de seguir y mostrar una cabalidad de resultados positivos en base a los objetivos, porque se aplica nuevos procedimientos, métodos de funcionamiento y esto hace que más instituciones públicas desarrollen su organización de manera eficiente, con principio y valores, de amplificar la ética personal de quien lo desarrolla, hace también de que se genere más confianza de organización de sostener y mantener un soporte administrativo eficazmente y seguir promoviendo a las autoridades y al personal del cumplimiento de las metas que se tienen que lograr alcanzar, de acuerdo a los comportamientos y actitudes que dan a mostrar para su crecimiento y desarrollo personal administrativo, el control interno abarca toda las áreas para su monitoreo y previa evaluación de cómo está yendo el manejo de sus actividades y funciones, si el colaborador está ejerciendo en base al proceso del reglamento.

Consecuentemente, el autor Cepeda (2010), refirió que el control interno es una herramienta que debe ser empleada en los diferentes sectores e instituciones, sean públicas o privadas, pues contribuye activamente a que los planes institucionales se formules, se ejecuten y evalúen eficientemente. Es así que este sistema en base a sus procedimientos y acciones de control permite identificar irregularidades, y que éstas sean comunicadas adecuadamente, dejando de lado aspectos que obstruyan el cumplimiento de los objetivos. Según el autor Lara (2016), la implementación del mismo en las entidades, públicas o/y privadas es responsabilidad de los directivos, es así que deben tener en cuenta la importancia de los beneficios que acarrea, de tal manera que se considere respecto a ello. Añadido a ello, el autor Frías (2018), sostuvo que este es una herramienta integral, que cubre todos los aspectos de una entidad, no solo la parte operativa, sino que también barca el ámbito administrativo, logístico, de compras, ventas, tesorería, financiero, entre otros, de acuerdo a la dimensión de la organización.

Por su parte, Aldave & Meniz (2005), indicaron que el control interno es clave para una gestión institucional de calidad, pues está presente en cada aspecto de la organización, partiendo de la formulación de adecuados planes de acción, considerando aspectos necesarios y convenientes para el logro de metas y objetivos, así como un adecuado desarrollo de actividades ya programadas, teniendo en cuenta los planes establecidos, así como normativas que puedan existir para un adecuado desarrollo. Las entidades públicas tienen el propósito de realizar gestiones en bien de los pobladores, realizando acciones importantes para contribuir en el desarrollo socioeconómico de la comunidad a través de la gestión eficiente de sus presupuestos asignados, es así que para dar cumplimiento a dichos aspectos, resulta importante tener en cuenta las acciones de control institucional, propiciando que cada acción gubernamental se efectúe correctamente, teniendo en cuenta el buen uso de los recursos públicos en beneficio colectivo (p. 111).

Estos proyectos de avances de control interno se ha desarrollado a la existencia de la tecnología, gracias a su contenido de aplicaciones se ha formado una estructura de acuerdo al nivel de uso para cada usuario de poner adaptarse a su manejo de manera rápida y sencilla, esto contribuye de que las entidades puedan formalizarse de manera eficiente y transparente, de poder brindar la confianza de lo que se va proyectando dentro de cada área sobre la misión que se tiene que cumplir, es una nueva oportunidad para las autoridades y el personal de poder impulsar a nuevos gobiernos, que la administración dentro del sector público se trabaja de manera organizativa, que todo lo que se realiza se pueda informar de manera abierta a la sociedad, de cómo se está manejando los recursos económicos que administra el estado, las obras que se está llevando a cabo con que presupuesto se está manejando, si se está cumpliendo las normativas estipuladas en la constitución, cuando de ingreso se está recolectando mediante las contribuciones municipales, todo eso se tiene supervisado y controlado.

Porque gracias a este sistema de control interno se puede visualizar el orden cronológico de las actividades que la organización de gestión pública se va desarrollando, que actividades son sustentables producirlas y que cosas no es factible realizarlo, de poder controlar a las actividades que realizan las autoridades y personal de que si están cumpliendo las normativas o están realizando documentos erróneos fuera del contexto legal, estos se ha instalado porque se ha podido notar tantos antecedentes que existe en los archivos periféricos, de que no se ha tenido una administración suficiente, con una estructura completa, que respalde a una buena gestión, por eso es que cada municipalidad hoy en día se han ido actualizando de capacitar e instalar un sistema que maneje un persona responsable y específica en su área de control para su supervisión por orden de una unidad orgánica que solicitan las autoridades del gobierno nacional, de esa manera poder cuidar y resguardar los recursos económicos que el estado genera y que la sociedad contribuye, para crecimiento y desarrollo de su comunidad misma.

Añadido a ello, el Colegio de Contadores Públicos de Lima (2017), hizo énfasis en el control interno como una herramienta de gestión que garantiza la optimización de los recursos institucionales, enfocado en los resultados. Pues el control interno al evitar irregularidades y mal uso de los recursos, también asegura que los resultados sean eficientes. El sistema de control interno debe efectuarse manera integral en las organizaciones, evitando errores institucionales que afecten la operatividad institucional. Es clave que los directivos de las organizaciones consideren la relevancia de los sistemas de control para evitar inconsistencias que afecten los resultados institucionales y a partir de ello, realizar acciones que refuercen las acciones control, maximizando la seguridad sobre la eficiente utilización de los recursos estatales. En las entidades, la gerencia de centrarse en la acción de los colaboradores frente al control interno, generando así un ambiente de control para asegurar la viabilidad de las acciones organizacionales, el buen desarrollo de los procesos.

Este sistema de control interno realiza una supervisión general de la lineamiento internos de cada área respectiva y su organización, porque el control interno cuenta con sus componentes que ayuda a controlar los aspectos administrativos que se genera en cada momento, porque trata de fomentar que las autoridades que fueron elegidos democráticamente desarrollen sus actividades y cuiden el manejo de los recursos de manera eficiente sin esconder nada del pueblo, que no se desarrolle actividades a espaldas de la sociedad, de poder rendir cuentas de los presupuestos que van generando, porque raíz de eso se podrá ver en una sociedad que no inflación, que no se está realizando malversación de fondos por el abuso de autoridades, porque el control interno ayuda que respeten las normativas , que se desarrollen en base a eso, que desarrollen su ética profesional como un mejor ciudadano, de que la administración se desarrolle sin rodeos ni escrupulaciones, que sea una gestión limpia sin enmendaduras, que no esté en contra la ley.

Un sistema de control interno proyecta la manera de generar la confianza de los espectadores de valorar las operaciones institucionales, que es una gestión digna y justa. Cada proyecto que se va ejecutando, se van dando a rendir cuentas a la sociedad, porque toda entidad pública se encuentra supervisado por el organismo de control interno, por eso la Contraloría General de la Republica planteo como propuesta que se ejecute un área específica de control interno en cada institución pública con la finalidad de que se evite el incumplimiento de las normativas, que no se desarrollen actividades si no están sustentadas bajo un documentado autorizado por la directiva general, basta ya de manipular los recursos del estado, de no producir actividades, teniendo el presupuesto de poder realizar, por eso es que ha sido validando la instalación de este sistema de control interno para evitar más fraudes y concentrarse en cumplir los objetivos propuestos y las propuestas prometedoras de gestión, de seguir promoviendo a una calidad de los servicios que presta el estado.

Por otro lado, el Instituto de Auditores Internos de España (2013), manifestó que el control interno en las entidades públicas, garantiza el adecuado direccionamiento de los recursos al bien colectivo, pues hace posible que las normativas reguladoras de la función pública se cumplan eficientemente, y en el caso de trasgresión normativa, se sancionen a los responsables. Una entidad pública, debe garantizar el correcto manejo de los recursos, implementando un buen sistema de control interno, que esté de acuerdo a los lineamientos establecidos por la normativa, es así que el fin de generar óptimos usos de los recursos que administran, las organizaciones vienen implementando medidas de control adecuadas propiciando transparencia y eficiencia en el aspecto financiero y administrativo, así como una toma de decisiones adecuadas, cabe mencionar que el control interno, en los gobiernos locales tiene gran relevancia contribuyendo a una adecuada gestión municipal y lucha contra la corrupción de manera integral y dinámica permanente, que se refleja en el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos adecuadamente.

Así también se puede decir que el control interno ha desarrollado un sistema más cauteloso, más aplicativo, más detallado de poder esclarecer las cosas que suceden en las áreas de la organización interna de la entidad pública, de tener los documentos respectivos de que se está invirtiendo los fondos del estado, que obras se está ejecutando, el control interno es como tener las evidencias claras y precisas de lo que se quiere catalogar, lo que busca es de poder garantizar que toda gestión tiene la capacidad de poder demostrar y garantizar la confiabilidad y oportunidad de brindar información adecuada de cada detalle de lo que se va ejerciendo en la gestión en base de hacer cumplir las necesidades de la comunidad de poder hacer cumplir con los servicios a la comunidad le brinda el estado, así también este sistema respalda de que la organización tome las decisiones adecuadas mediante previo análisis que se podido monitorear, de predecir como mejoro o planifico una gran gestión, de manera eficiente, en que la población respalde con su voto de confianza de optar con una nueva imagen institucional.

Por eso el organismo de control institucional en respaldo de la contraloría general de la república cataloga de al control interno de un conjunto de acciones y actividades, mediante métodos, mecanismos, normas para ejecutar este sistema de un nuevo proceso de cambio para darle a la organización administrativa, de que es capaz de desarrollar y contener procedimientos que ayuden ver un gobierno transparente libre de errores, que la entidad esté enfocada en realizar su estructura organizativa teniendo en cuenta las normativas, reglas, principios para mostrar un compromiso comprometedor, de promover a mas estados que se unan a optar por una administración eficiente de que la sociedad pueda confiar en las autoridades que eligieron para su gestión, que puedan brindar información a la comunidad de lo que se va desarrollando para el crecimiento económico, de generar nuevas oportunidades de crecimiento, de seguir garantizado nuevos modelos de vida, de implementar más gestión formalizadas, que respeten la constitución que no solo sea un papel escrito.

El control interno en las entidades públicas, se desarrolla en tres momentos, teniendo en primer lugar al control previo, el cual se efectúa antes de la ejecución de las actividades, verificando si existen irregularidades o riesgos que afecten su ejecución, asimismo permite tomar decisiones sobre modificaciones que se deben realizar para asegurar el mejor desarrollo de los planes y actividades previstas. Es decir el control previo consiste en vigilar, supervisar y verificar las acciones realizadas por las instituciones, los resultados que da la gestión pública de cada entidad, en relación al grado de atención del uso que se le da a los recursos y bienes del estado, si este se está usando con eficiencia, eficacia, el control previo evita que se comenten irregularidades, dando confianza, transparencia a la población que sus recursos serán en beneficio de la población y no de malos funcionarios que serán sancionados si se diera el caso.

Que gracias al sistema de control interno ha impulsado a muchos gobiernos en las diferentes partes del Perú de impulsar la práctica de valores

institucionales que perfeccionan a una administración eficiente, de que se mantenga una coordinación constante de cada movimiento que se realiza, porque este sistema también registra los hechos, mediante el monitoreo, es como decir que es como una cámara que vigila la administración de las entidades públicas, que guarda y almacena información donde se adjunta evidencias ante ciertas falencias que se quiere manifestar o llegue a suceder, este sistema apunta de promover que las autoridades y su respectivo personal lleguen a cumplir los objetivos que toda entidad mantiene, de encaminarse juntos al mismo cumplimiento y seguir las mismas reglas basadas en normativas, que se prometió a la sociedad, de manifestarles un sociedad segura con nuevos proyectos, de regularizar a una gestión adecuada, de que se llegue a rendir cuentas de los ingresos y salidas que produce el estado, mostrando la ética profesional como ciudadano que son.

Control concurrente, el cual se efectúa durante de la ejecución de las actividades planificadas verificando si existen irregularidades o riesgos que afecten el logro de las metas y objetivos planteados, asimismo permite tomar decisiones sobre modificaciones que se deben realizar para asegurar la obtención de óptimos resultados, es decir que el control concurrente, se realiza de manera simultánea, al mismo tiempo que se estén realizando las actividades, acompañando a las actividades, esta modalidad de control tiene como finalidad identificar en el momento exacto riesgos latentes que afecten en contra de las actividades que se vienen realizando, retrasando que se logre alcanzar los objetivos y metas, como el control concurrente identifica en el momento riesgos, tiene la capacidad de modificar para que los resultados no se vean afectados, es decir el control concurrente asegura que de existir alguna falla, se puede subsanar en el momento evitando desperdiciar recursos y tiempo del estado.

El control interno a contraído a nuevas modalidades de administrar una gestión, de poder velar todo el entorno, tanto en los recursos, materiales, económicos, financieros, el personal laboral, en qué ambiente desarrollan sus funciones, si están cómodos con los trabajos, si se está cumpliendo las

actividades establecidas, si se cumplen las normas, si los documentos que se generan mediante las compras de los materiales para las proyecciones se sustentan con comprobantes autorizados legalmente, todo eso supervisa el sistema de control interno, gracias al apoyo de sus componentes que arroja su normativa, y que son supervisadas por el organismo de control interno, de aplicar a que sigan el proceso de cumplimiento de las normativas, que se siga generando más gestiones de administración transparente y que las autoridades sean más eficientes con sus labores, que contribuya al gobierno de manera racional con las operaciones que realizan, que sigan brindando una calidad de servicios públicos que brinda el estado, para el beneficio de la comunidad.

El Control posterior, el cual se efectúa después de la ejecución de las actividades planificadas, verificando si se cumplieron las metas y objetivos proyectados con anticipación, asimismo permite tomar decisiones sobre modificaciones que se deben realizar para mejorar resultados en el futuro. Este control se realiza después de haber finalizado una actividad o ejecución que realizó la gestión pública, comprobando si se usaron de forma adecuada, eficiente y eficaz recursos públicos, si se usaron de acuerdo a la normativa, verificando que no hubo actos de corrupción por parte de funcionarios, identificando problemas que hubo con la ejecución de proyecto y con esta información realizada por el control posterior, se toma como referencia para realizar un plan de acción mucho mejor, tomar mejores decisiones a futuros y sobre todo mejorar la capacidad de gestión pública que es el fin del control posterior y del sistema de control Interno.

Según el autor Pelazas (2015), este es un instrumento de gestión integral que debe estar presente antes, durante y después de la realización de acciones o actividades organizacionales, de acuerdo con lo establecido por la Ley que rige para el sector público, asegurando con ello la obtención de óptimos resultados, así como la maximización de los recursos estatales al servicio de la población. El sistema de control interno es una herramienta muy importante para la gestión pública pues asegura la transparencia, seguridad y confianza a la población acerca del uso de los recursos públicos, el sistema de control

interno evita el mal uso de los recursos identificando posibles fraudes, malversación de fondos o cualquier otro tipo de corrupción, sancionando en el acto a los malos funcionarios, es importante que el sistema de control interno sea realizado en las tres etapas de la ejecución o realización de actividades, desde la planeación, ejecución y posterior al termino de las actividades, con esto el sistema de control interno garantizará a la población que sus recursos fueron utilizados de forma correcta para el beneficio de la población, maximizando los recursos eficientemente.

Es así que la cultura organizacional se compone como un factor muy importante que permite el desarrollo adecuado de acciones de control interno en las entidades estatales y hasta se puede mencionar que la cultura organizacional es un elemento indispensable para que exista un ambiente de control idóneo en la entidad, pues esta permite que los empleados se desenvuelvan óptimamente, logrando identificar aspectos inadecuados que existan en la entidad para su comunicación y subsanación oportuna. La cultura organizacional es una parte importante para el correcto funcionamiento del sistema de control interno, pues una buena organización de un grupo humano garantiza el buen funcionamiento, en donde si existe un buen ambiente laboral, los trabajadores desempeñaran su cargo de la mejor manera. El control interno abarca el ambiente de control como parte de sus componentes, por lo que la cultura institucional permite que este se desarrolle sin mayores inconvenientes, logrando resultados favorables con respecto al cumplimiento de normativas y procedimientos establecidos por ley logrando que la entidad cumpla sus objetivos.

En cambio, Arbieto (2020), manifestó al control interno como una política institucional, en la cual deben ser partícipes un conjunto de personas, partiendo por los directivos, hasta los colaboradores del más bajo nivel, permitiendo alcanzar óptimos resultados. El control interno en las entidades públicas promueve las buenas prácticas por parte de los funcionarios públicos, lo cual es relevante para lograr eficiencia en la utilización de los recursos estatales, maximizando la orientación en resultados efectuado por los funcionarios. Las contrataciones públicas realizadas por las diferentes

entidades gubernamentales están sujetas a riesgos elevados con respecto a la mala utilización de los fondos públicos por parte de los funcionarios a cargo de dichos procesos, los cuales direccionan las contrataciones a entidades o funcionarios con previo arreglo, dejando de lado lo establecido por la legislación vigente, donde se establece que las contrataciones públicas deben ser libres y transparentes, pudiendo elegirse al mejor postor para contratar con el estado; es así que el control interno, tiene un rol relevante para asegurar que los procesos de contratación se efectúen transparentemente, evitando el direccionamiento de procesos, lo cual no se encuentra de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.

Las características del control interno, el autor Mejía (2006), indicó que hace posible la simplificación de actividades, identificando duplicidad de funciones, procedimientos y eventos, de tal manera que los recursos institucionales se optimicen, logrando mejores y mayores resultados. Este sistema es clave para asegurar el correcto desenvolvimiento de las entidades estatales, así como el buen actuar de los funcionarios públicos, pues permite identificar falencias que vienen sucediendo o que hayan sucedido para realizar medidas al respecto a partir de una toma de decisiones eficientes que permitan tomar el mejor camino y/o plan de acción para solucionar inconvenientes, evitando que se conviertan en problemas mayores que afecten la integridad de los bienes patrimoniales del estado, así como de la población en general, es por ello que el fortalecimiento de dicho sistema contribuye al gobierno a alcanzar sus propósitos en el mediano y largo plazo.

Asimismo, el autor Fonseca (2011), manifestó que el control interno es característico por asegurar la veracidad y calidad en los resultados institucionales, pues asegura que los planes para obtenerlos se formulen, ejecuten y evalúen correctamente, es así que con el propósito de alcanzar eficiencia en el aprovechamiento de los recursos institucionales, las organizaciones, vienen empleando técnicas, métodos y procesos institucionales de control, la cuales con el paso del tiempo, han ido tomando mayor protagonismo organizacional, pues su importancia contribuye con el desarrollo de las entidades. Es importante tomar en cuenta que el control

interno abarca muchas áreas, tiene la facultad de controlar y prevenir en todos los niveles actividades de la entidad, antes, durante y después de la ejecución de las actividades, esto con la finalidad de brindar seguridad y transparencia en el uso de recursos del estado por parte de la población, garantizando la viabilidad del uso y funcionamiento de los recursos sociales, reduciendo las brechas que aquejan a la sociedad , mejorando el desarrollo social.

Este es una medida que se utiliza en las instituciones públicas, para evitar la corrupción, evitar actos que atenten contra los recursos del estado, sirve también para verificar que todos los procesos y actividades se realicen sin inconvenientes, evitando errores que afecten la integridad organizacional; es importante que cada entidad, sin importar el rubro y/o su dimensión considere al control interno como una herramienta que aporta a mejorar los resultados, y la apliquen eficientemente, asegurando así el cumplimiento de los objetivos planteados. Es por eso que estado exige por ley que cada entidad realice la implementación del sistema de control interno para salvaguardar sus fines del estado, dando un plazo establecido para cada titular de una entidad implemente el sistema de control interno. Además, el estado peruano considera a bien la implementación del sistema de control interno para combatir activamente la corrupción, pero, aun así, dicho sistema debe ser mejorado para la identificación y subsanación oportuna de inconsistencias en el aparato estatal para una mejora en la calidad de vida poblacional.

Además, el autor Mantilla (2018), señaló que este es un instrumento necesario para la detección oportuna de aspectos inadecuados en las entidades que afecten el logro de sus propósitos retrasando el progreso y desarrollo de la sociedad y malgastando los recursos estatales. El control institucional es un elemento clave para asegurar que los procesos y acciones institucionales sean eficientes, logrando incidir en aspectos desfavorables para mejorarlos, es decir que el sistema de control interno en las entidades se orienta a la identificación de puntos inadecuados que vienen sucediendo para así asegurar que los resultados a obtenerse sean eficientes y se orienten hacia el logro de metas y objetivos institucionales. La estructura organizacional se ve

fortalecida con la implementación de medidas de control interno, lo cual permite a las organizaciones desarrollar sus actividades de manera estratégica evitando errores e irregularidades institucionales que afecten los resultados, el cual es una medida que está orientada a reducir actos de corrupción y/o mal utilización de los fondos estatales.

Por su parte, Del Toro (2005), indicó que, en el sector público, el control interno permite reducir actos de corrupción por parte de los funcionarios estatales, concerniente a la utilización de los recursos públicos, pues verifica que cada proceso se efectúe conforme a la legislación vigente. La potenciación del control en las instituciones públicas hace posible que se reduzca el riesgo de mal utilización de los bienes estatales, es así que con el afán de maximizar los resultados institucionales y generar mayores beneficios poblacionales con transparencia y buenas prácticas asegurando la utilización idónea de los recursos públicos, las entidades municipales deben reforzar sus sistema de control, teniendo en cuenta cada acción que se realice y sobre todo en las erogaciones monetarias a realizarse. El estado peruano ante los muchos actos de corrupción se vio en la necesidad de tomar medidas para evitarlo, es ahí donde surge la necesidad de crear el sistema de control interno, que sirve para evitar fraudes o malversaciones, evitar malos usos de los recursos, prevenir que se dé un mal funcionamiento a los recursos estatales.

Asimismo, el autor Morales (2010), manifestó que el control interno en el aparato gubernamental tiene un valor significativo incrementando la transparencia y buen desarrollo de los procesos de acuerdo con la modernización de la gestión pública. El control interno es un instrumento de gestión importante que contribuye al logro de propósitos organizacionales, garantizando el adecuado uso de los recursos estatales, así como el cumplimiento de normativas legales vigentes. Es importante que, las autoridades consideren la importancia de las actividades de control y las refuercen dentro de sus organizaciones, de tal manera que se logren beneficios colectivos. Mediante la Ley N.º 28716, se implementó este sistema

para el sector público, donde se establecen una serie de lineamientos importantes que permiten una adecuada gestión pública. Dicha Ley, indica que las acciones de control, deben desarrollarse antes, durante y posterior a la ejecución de acciones u actividades gubernamentales, de tal manera que se logre óptimos resultados, evitando la desviación de los fondos públicos a fines inadecuados y reduciendo actos de corrupción que afecten la integridad estatal.

Los objetivos del control interno, fueron expresados por la CGR (2012), indicando que el control interno se enmarca en: Asegurar el uso eficiente de recursos estatales, procurando la maximización de los resultados con transparencia y en base a buenas prácticas por parte de los funcionarios públicos. Uno de los objetivo del control interno es que los recursos estatales sean usados, eficientemente, para el cumplimiento de las metas como maximizar los recursos, que los funcionarios públicos realicen las actividades con transparencia, seguridad y sobre con ética y moral, parte del objetivo es que los funcionarios no incurran en actos de corrupción, pues la actividad del control es dar seguimiento a las acciones de los funcionarios y de estos encontrarse en alguna falla o incongruencia con el uso de los recursos , estos funcionarios serán sancionados de acuerdo a ley. Al saber los funcionarios que están supervisados estos evitaran en lo menor posible de incurrir en actos de corrupción, dando como resultado que realicen buenas prácticas con respecto a la utilización de la ley, cumpliendo con las necesidades del pueblo.

Asegurar el monitoreo de la información institucional concerniente a sus actividades, para el cumplimiento de metas y objetivos. Evitar el mal uso de los recursos asignados a las diferentes actividades organizacionales. Reducir actos de corrupción en las entidades estatales, evitando el incumplimiento de normativas vigentes que regulan la operatividad institucional. Permitir la mejora continua de los procesos, acciones y actividades para el logro de metas, objetivos y propósitos en beneficio colectivo. Para cumplir a cabalidad con los objetivos del control interno, es necesario estar constantemente monitoreando las actividades del estado, dando seguimientos de sus

actividades, si están siguiendo con la normativa, si se está usando los recursos adecuadamente, si los funcionarios están obrando de buena fe, respecto a los recursos, esto permite que la entidad sepa si sus recursos son bien administrados, si están siendo usados de acuerdo a ley, evitando malos usos y actos de corrupción, con esto la entidad asegura el correcto funcionamiento de sus recursos y asegura el desarrollo de la población .

Asimismo, según Yarasca (2018), el control interno es un instrumento muy importante para la lucha contra la corrupción en el aparato estatal, pues hace posible la detección oportuna de malas prácticas efectuadas dentro de las mismas. En el marco de la modernización de los gobiernos, el control interno tomando mayor protagonismo y a la vez ha ido reforzándose acorde con el avance de la globalización que acarrea una serie de instrumentos y medias tecnológicas para mejorar las acciones de control sobre el uso de los recursos públicos, pudiendo realizarse las actividades de verificación, seguimiento y monitoreo con mayor eficiencia en el aparato gubernamental, es así que el control interno es calve para una gestión institucional de calidad, pues está presente en cada aspecto de la organización, partiendo de la formulación de adecuados planes de acción, considerando aspectos necesarios y convenientes para el logro de metas y objetivos, así como un adecuado desarrollo de actividades ya programadas, teniendo en cuenta los planes establecidos, así como normativas que puedan existir para un adecuado desarrollo.

Las entidades públicas tienen el propósito de realizar gestiones en bien de los pobladores, realizando acciones importantes para contribuir en el desarrollo socioeconómico de la comunidad a través de la gestión eficiente de sus presupuestos asignados, es así que para dar cumplimiento a dichos aspectos, resulta importante tener en cuenta las acciones de control institucional, propiciando que cada acción gubernamental se efectúe correctamente, teniendo en cuenta el buen uso de los recursos públicos en beneficio colectivo. El propósito del estado es buscar el progreso de las poblaciones, esto lo hace por medio de las entidades públicas, que son las encargadas de administrar los recursos estatales, realizando gestiones para la realización de obras,

actividades institucionales,, ahora el estado para asegurarse de que las entidades cumplan con los objetivos y metas, ha implementado en cada entidad pública el sistema de control interno que es una herramienta de gestión para prevenir y asegurar el correcto uso de los recursos estatales, y que los funcionarios cumplan con el adecuado manejo de los mismos.

La Administración Pública engloba una serie de normativas que regulan los diferentes procesos institucionales destinados a mejorar las condiciones de vida poblacionales, donde se hacen uso una serie de recursos y bienes patrimoniales del estado, por lo que las acciones de control tienen una gran importancia que permite garantizar el cumplimiento de todas aquellas normativas que están enfocadas al correcto y eficiente manejo de los recursos públicos. El estado cuenta con una importante herramienta de gestión que es el sistema de control interno que tiene un rol muy importante para la administración pública, pues garantiza que todos los procesos que el estado realice se de en las mejores condiciones y con las respectivas medidas de seguridad evitando que malos funcionarios usen recursos en beneficio propio y de la sociedad atentando contra el patrimonio del estado, parte del control interno es mejorar la administración pública, pues al tener información de periodos anteriores, los titulares toman estas informaciones y mejoran en el futuro para evitar incurrir en errores y lograr mejorar el uso de los recursos maximizándolos y generando progreso.

La Asociación de Investigaciones Económicas y Sociales (2016), respecto al control interno opinó que es una herramienta institucional enfocada en la obtención de óptimos resultados en beneficio colectivo, facilitando el logro de las metas planificadas y la obtención de beneficios esperados. El control interno optimiza el proceso de toma de decisiones en la organización, pues en base a la información obtenida, se pueden mejorar aspectos importantes para la obtención de mejores resultados. La implementación del sistema de control interno en los órganos gubernamentales, se encuentra a cargo del titular de cada institución, siendo responsable de su adecuado funcionamiento. En el sector gubernamental, el control interno permite asegurar la correcta utilización de los recursos estatales, de tal manera que

se cumplan todos los procedimientos y normas establecidas para alcanzar los objetivos y propósitos gubernamentales. El titular de la entidad es el encargado de que se implemente el sistema de control interno, este será el responsable de que la entidad implemente el sistema de lo contrario será sujeto a sanción y la entidad será castigada y sancionada perjudicando a la población.

No obstante, el autor Deloitte (2017), afirmó que el control interno debe ser periódicamente revisado, por el personal competente, para asegurar su adecuado funcionamiento, pues de este depende en gran medida la correcta utilización de recursos y desarrollo de planes establecidos, para que cumplan con sus objetivos. A través del tiempo, el control interno ha ido tomando mayor relevancia en las organizaciones, pues su contribución para el logro de metas y objetivos ha sido aprovechada en mayor medida en los últimos años, reduciendo riesgos por fraudes institucionales, actos de corrupción entre otros. Actualmente, el control interno es visto como un importante instrumento de gestión que se encuentra presente en cada etapa o proceso que se efectúe en la institución, asegurando que este se desarrolle óptimamente. En las entidades, la gerencia de centrarse en la acción de los colaboradores frente al control interno, generando así un ambiente de control para asegurar la viabilidad de las acciones organizacionales, el buen desarrollo de los procesos y la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

En el sector público, el control interno, garantiza confiabilidad en los resultados, así como también incrementa la transparencia con respecto a la correcta utilización de los recursos, pues se encuentra vigilante ante la comisión de fraudes e irregularidades para que sean comunicadas oportunamente y se sancionen a los responsables, reduciendo riesgos que atenten la integridad de los recursos gubernamentales, es así que el control interno al evitar irregularidades y mal uso de los recursos, también asegura que los resultados sean eficientes y garanticen el cumplimiento de metas y objetivos. Este sistema debe implementarse y debe efectuarse de manera integral en las organizaciones, evitando errores institucionales que afecten la operatividad institucional. Es clave que los directivos de las organizaciones

consideren la relevancia de los sistemas de control para evitar inconsistencias que afecten los resultados institucionales y a partir de ello, realizar acciones que refuercen las acciones control, maximizando la seguridad sobre la eficiente utilización de los recursos estatales.

Asimismo, las dimensiones del control interno, de acuerdo con la Contraloría General de la República (2019), están definidas en: **Cultura Organizacional**, que consiste en una en la práctica de una serie de valores, normativas, procedimientos, acciones y entre otros aspectos que hacen posible el desarrollo adecuado de las actividades organizacionales, permitiendo un óptimo flujo de información entre los diferentes actores institucionales, de tal manera que al identificarse puntos deficientes estos sean gestionados oportunamente, garantizando el cumplimiento de metas y objetivos adecuadamente. Es decir que la cultura organizacional, consiste en la participación activa de toda organización en el control, de tal manera que los riesgos sean gestionados y se eviten malas prácticas que afecten los resultados proyectados. Los indicadores de esta dimensión están compuestos por: Ambiente de control, información y comunicación.

**Respecto a la gestión de riesgos**, de acuerdo con la Directiva N.º 006-2019-CG/ INTEG de la CGR (2019), la gestión de riesgos se basa en el adecuado manejo de aspectos desfavorables que puedan afectar a la entidad, así como al cumplimiento de sus objetivos, por lo que su evaluación y control evitan un impacto negativo en la Institución. La gestión de riesgos, permite que a las entidades prepararse ante eventos desfavorables, de tal manera que estos no afecten el desarrollo adecuado de sus planes establecidos es así que los directivos deben identificar dichos riesgos mediante acciones de control, asegurando que la institución se desenvuelva óptimamente y alcance sus propósitos. Los indicadores de esta dimensión están compuestos por: Evaluación de riesgo, actividades de control.

**Supervisión**, que consiste en la realización de acciones de monitoreo y verificación de procesos, actividades y todo tipo de acciones que se efectúan

en la entidad, asegurando su adecuado desarrollo de acuerdo a los planes estipulados y a las normas que regulan dicho proceso. Las acciones de supervisión garantizan el adecuado desarrollo de los procesos, pudiendo identificarse oportunamente aspectos desfavorables para ser gestionados óptimamente reduciendo riesgos que afecten a la entidad y el cumplimiento de sus propósitos. La supervisión se realiza durante la ejecución de actividades institucionales y es clave para evitar irregularidades, errores o mal utilización de los recursos disponibles, asegurando la confiabilidad de los resultados que se obtienen.

La segunda variable denominada **toma de decisiones**, de acuerdo con el autor Espíndola (2014), se conceptualiza como una acción en la cual los individuos eligen una opción o alternativa más conveniente o favorable, sobre las otras, basados en perspectivas cognitivas, de tal manera que puedan conseguir los propósitos o beneficios deseados. Es decir que la toma de decisiones consiste en la elección de una alternativa adecuada para el cumplimiento de sus objetivos, de tal manera que sea la más idónea para lograrlos. En el ámbito organizacional, la toma de decisiones es un aspecto muy relevante y decisivo para que las entidades alcancen óptimos resultados que les permita dar cumplimiento a sus objetivos y metas planteadas, por lo que la experiencia, conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas que poseen los encargados de tomar decisiones organizacionales juega un rol muy importante que garantiza una toma de decisiones óptima. Existen momentos y circunstancias, donde los directivos deben tomar decisiones decisivas para la operatividad institucional, bajo presión y a la brevedad posible, de tal manera que se eviten eventos desfavorables, es así que se deben tener en cuenta todos los aspectos que se encuentran en juego para una eficiente toma de decisiones, pudiendo elegirse la mejor opción.

La toma de decisiones es un proceso en el que un individuo o grupo de personas tiene que elegir entre varias opciones. Este proceso se activa cuando necesita resolver un conflicto o una situación que requiere una acción específica. Tomar esta decisión puede ser un paso más o menos significativo.

Hay decisiones de rutina o decisiones que se consideran menos importantes, pero también conllevan una gran responsabilidad para la persona que toma la decisión y pueden ser muy decisivas. En una entidad u empresa, la dirección toma las decisiones más importantes, pero todos sus miembros deben tomar alguna forma de decisión diaria para emprender acciones que finalmente afecten a la empresa, por pequeña que sea. Dependiendo del tamaño de la mismas, cualquier tipo de decisión ocurrirá con más frecuencia. En las grandes, algunas de las decisiones importantes pueden delegarse, pero en las pequeñas, la mayoría de las veces las toma un grupo más pequeño de personas. Independientemente de la modalidad, el proceso debe ser flexible para considerar diferentes enfoques que puedan adaptarse y enriquecer los posibles cambios.

En nuestras vidas, tanto a nivel privado como profesional, debemos tomar decisiones. Es imperativo dar un paso en una u otra dirección para encontrar una solución o alternativa al problema o situación que lo requiere. Ya sea superficial o profundo, el proceso de toma de decisiones no siempre es fácil y está influenciado tanto por nuestra personalidad como por cómo manejamos las cosas y, por supuesto, el contexto en el que nos encontramos. Todo esto es con clientes (si los tienen o están buscando) que se están volviendo más activos y exigentes en un entorno globalmente cambiante. Los factores externos como la presión, la falta de tiempo y la responsabilidad asociados con una elección particular pueden conducir a la llamada “parálisis analítica” que pone en aprietos a los colaboradores del estado, pues al ser paralizados pueden tomar decisiones erróneas o malas. El análisis es la base de todo tipo de decisiones, pero a veces las decisiones atemorizantes pueden obstaculizarnos y hacernos incapaces de tomar decisiones, responsabilidades o compromisos, esto dificulta la administración retrasando o haciendo que los funcionarios tomen decisiones equivocadas.

Por tanto, la toma de decisiones significa asumir la responsabilidad y existen ciertos riesgos asociados a las incertidumbres. Los cambios en el entorno y las circunstancias pueden afectar nuestras decisiones y poner en peligro los

resultados esperados, pero las tecnologías y herramientas que nos ayudan a definir y ejecutar decisiones en las que el análisis de datos y la visión estratégica son importantes. El éxito de toda organización está en las decisiones que pueden tomar aquellos que dirigen las organizaciones, entidades y empresas, es decir la toma de decisiones determinara el progreso de una empresa en el futuro, pues de como realice sus decisiones sean buenas o malas, determinaran la situación en el futuro de la empresa. Es importante saber que aquellos que toman decisiones deben asumir una gran responsabilidad pues de ellos dependerá el éxito o fracaso de la empresa, pues al tomar decisiones implica ciertos riesgos que se relación con la incertidumbre, a veces las cosas no salen con lo planeado, es por ello que las decisiones deben tomar con cautela, tomando herramientas tecnológicas, procesos técnica u cualquier instrumento que ayude a la empresa a tomar la acertada correcta toma de decisiones.

Asimismo, según los autores Oxman et el (2018), la toma de decisiones es una acción efectuada para elegir entre diversas alternativas, a la que mejor convenga, por lo que resulta muy importante que existan la mayor cantidad de opciones posibles, pudiendo determinarse entre ellas, a la más adecuada, permitiendo la obtención de óptimos resultados o el cumplimiento de los propósitos deseados, una buena toma de decisiones es analizar a detalle la acción o la situación en la que se encuentra una organización y con la información recaudada, examinar las posibles soluciones, medidas que se puede tomar, analizando el resultado de cada acción, evaluando los pro y contra que acarean dichas medidas, es decir mientras más opciones tenga la organización, mejores decisiones se puede tomar, pues la tarea de tomar decisiones es elegir la mejor opción que permita a la organización desarrollarse y cumplir sus objetivos con los menores percances, optimizando recursos, reduciendo tiempo y dinero que puede ser utilizados en otras áreas para mejorar a la organización con sus recursos.

En el ámbito organizacional, la toma de decisiones debe llevarse a cabo en base a proyecciones o planeaciones eficientemente efectuadas, de tal manera

que resulten productivas para la organización y se alcancen los propósitos esperados. La toma de decisiones a simple vista parece algo sencillo y fácil de realizar, pero ya en la realidad de los hechos resulta algo complejo que abarca responsabilidad y disciplina, pues las decisiones deben ser tomadas en base al conocimiento previo de las personas encargadas de realizarlo y el estudio de los efectos de podría ocasionarse al tomar una decisión u otra, de tal manera que se elija la mejor y más conveniente para la organización y sus propósitos. Tomar decisiones para una organización no es algo para llevarse a la ligera debe ser estudiado minuciosamente, se debe conocer a detalle la situación, y evaluar las posibles soluciones, analizando sus posibles efectos, y en base a eso escoger la mejor solución, pues tomar decisiones implica cierto riesgo de pérdida, por ello las decisiones tienen que ser tomadas por personal capacitado en el área, con disciplina y capaz de poder tolerar la presión cuando exista complicaciones que siempre ocurre en una organización.

Es clave que en cada decisión a tomarse en las organizaciones tenga presente de manera objetiva los efectos que ocasionará, de tal manera que se realice acciones al respecto para afrontar dichos eventos, evitando efectos adversos que frustren el logro de propósitos institucionales. Cada entidad cuenta con funcionarios responsables de tomar decisiones para determinar su rumbo, es así que, dichos personajes deben ser estrategas, de tal manera que puedan realizar una toma de decisiones correctas y eficientes, que enmarquen el éxito de las entidades. La toma de decisiones es un proceso que influye de manera directa en el logro de metas y objetivos plateados como organización, por lo que el conocimiento de la entidad, así como de lo que realiza es muy importante, por parte de los responsables de realizar dicho proceso para que las decisiones que se tomen sean acertadas, pudiendo elegir la mejor opción de enmarque el rumbo organizacional hacia el éxito. Los directivos tienen la responsabilidad de guiar a la entidad hacia el éxito, por lo que a toma de decisiones juega un papel protagónico en ello.

La planificación como parte de la gestión administrativa de las organizaciones abarca el proceso de toma de decisiones institucionales que orientan el rumbo institucional, la cual debe ser efectuada con cautela y diligencia, considerando cada paso y/o proceso a realizarse para poder obtener resultados favorables, de manera que, la toma de decisiones sea acertada, por lo cual los responsables de efectuar dicho aspecto es importante que conozcan la realidad de la organización, así como que consideren y tengan en cuenta los efectos de elegir una opción, evaluando los pro y contra de cada decisión, dejando de lado otra, evitando efectos inadecuados que resulten perjudicial para las organizaciones y sus propósitos, es así que, una gestión del conocimiento institucional es clave para tomar decisiones acertadas que contribuyan al logro de los propósitos organizacionales. Es importante que los titulares encargados de las instituciones tengan la información necesaria, de importancia relativa, con esta información acerca del manejo la institución puede tomar una acertada decisión, logrando el cumplimiento de los objetivos y metas de cada entidad.

La gestión administrativa es un elemento muy importante que contribuye a la toma de decisiones adecuadas teniendo en cuenta como aspecto esencial a la planificación de actividades, donde se proyectan actividades y acciones a realizar en el futuro de las entidades, pudiendo conocer anticipadamente los resultados a obtenerse tras su realización, de tal manera que las decisiones que se tomen sean adecuadas y enmarquen el rumbo institucional. La gestión administrativa es realizar una serie actividades, tareas, procedimientos que se realiza para que las entidades logren utilizar sus recursos de forma eficiente y optima, esto con la intención o finalidad de que las entidades cumplan con sus metas y objetivos, la gestión administrativa va encaminado con los objetivos que persigue la entidad estatal, tomando en cuenta los objetivos la gestión administrativa se encarga de tomar las mejores decisiones que ayudaran al cumplimiento de las mismas, logrando que la entidades cumplan con satisfacer las necesidades de la sociedad, logrando la aceptación de la población con la administración de sus recursos.

En opinión de Fuentes et al (2018), indicaron que, a nivel organizacional, la toma de decisiones es un elemento fundamental para generar oportunidades de desarrollo, considerando la mejor alternativa para el logro de metas y objetivos, es por ello que los directivos deben tener una visión amplia del contexto en el que se encuentra la entidad, considerando todos y cada uno de los factores intervinientes en el contexto institucional, es decir que se debe evaluar cada una de las alternativas institucionales para el logro de los propósitos, pudiendo elegir a la mejor. Asimismo, la toma de decisiones involucra una gestión del conocimiento institucional eficiente, pues para que se logre tomar las decisiones más acertadas en la organización la clave es que los directivos conozcan los escenarios presentes que atraviesan las organizaciones y los futuros deseados, aplicando sus conocimientos adquiridos para proyectar resultados que se deseen obtener. Cada organización debe tener presente, que una toma de decisiones adecuada puede contribuir óptimamente en el logro de resultados adecuados.

Las organizaciones logran superarse en base a la toma de decisiones acertadas que efectúen sus directivos, pues las correctas decisiones en el mundo organizacional son claves para alcanzar el éxito, dejando de lado aspectos que no generan beneficios y/o crecimiento institucional y optando por alternativas que mejor convengan a las entidades. Las decisiones organizacionales pueden ser de distintas índoles, tal es el caso de las decisiones de financiamiento, donde los directivos deben optar por las mejores alternativas para conseguir recursos financieros que les permitan financiar las actividades institucionales. Las organizaciones también pueden tomar decisiones de índole financiero pues al ser una organización que busca el beneficio de la población los titulares pueden tomar decisiones buscando financiamiento con la condición de crear beneficios para la población, adquiriendo mejoras tecnológicas, mejores recursos y todo lo relacionado con el desarrollo de la entidad, el ámbito financiero busca que la entidad crezca y se desarrolle obteniendo recursos tecnológicos que permitan a la entidad mejorar la forma de administrar los recursos.

Las decisiones de financiamiento deben ser estratégicas, considerando los pros y los contras que existen en el capital de trabajo a obtenerse, los cuales deben ser evaluados de acuerdo a la realidad de las entidades, es conveniente que los directivos consideren los requisitos, costos, lapso temporal y entre otros aspectos importantes que tengan que ver con la adquisición de recursos financieros institucionales, evitando malas decisiones de financiamiento que acarren el impago de las obligaciones contraídas como organización. Al tomar decisiones de financiamiento es importante hacer un análisis, evaluando los pro y contra, si es que realmente la institución pública lo necesita, hay que tener en consideración, las tasas de paga, la forma de cómo se va a pagar, las tasas de interés, y si la actividad en la cual se irá destinado los recursos financiados van a cumplir con todas estas exigencias y si producirá valor a la entidad pública, estas decisiones se toma, analizando todas estas condiciones, para tomar la mejor decisión, evitando que se puedan incumplir con el pago de las obligaciones contraídas, perjudicando a la entidad, y a la próxima gestión que pueda ejercer.

En el sector público, las decisiones deben estar enmarcadas en el logro de propósitos con respecto a la satisfacción de necesidades y carencias poblacionales, considerando cada aspecto de manera relevante, evitando la obtención de inadecuados resultados. Cada entidad municipal debe contar con funcionarios capaces de tomar decisiones que permitan un desarrollo institucional eficiente, es así que la capacitación, retroalimentación y gestión del conocimiento dentro de las entidades tiene gran relevancia que permite generar buenos resultados y sobre todo realizar procesos de toma de decisiones adecuadas. En la vida organizacional, este es un aspecto muy importante que se lleva a cabo día a día, es por ello que, resulta muy importante que los directivos tengan en cuenta su importancia de llevarlo a cabo de manera óptima, realizando una planificación institucional adecuada que permita la obtención de resultados eficientes. La gestión de talento humano eficiente contribuye a la toma de decisiones adecuadas, a partir de la

disposición de personal idóneo para el desempeño de sus funciones, los cuales contribuirán de manera adecuada al logro de metas y objetivos.

Las decisiones empresariales son la fuerza impulsora detrás de las decisiones empresariales cotidianas, grupales o individuales, decisiones cotidianas o urgentes ... sean lo que sean, todas son más o menos el futuro de una empresa, idea o proyecto, su éxito o fracaso. Lo mejor de todo es que tomar las decisiones correctas puede ahorrarle tiempo, energía y recursos. La empresas funcionan cuando los que lo administran toman decisiones acertadas, una buena toma de decisiones asegura el éxito de las empresas, tomar decisiones empresariales trae consigo ciertos riesgos, por eso para tomar una buenas decisión el empresario debe agenciarse de ciertos instrumentos como conocer el mercado mediante un estudio, conocer la demanda y oferta, conocer a su público consumidor, en base a estas informaciones se puede tomar buenas decisiones, que incremente su patrimonio, también es importante que conozca a detalle sobre sus estados financieros, para adquirir financiamiento que ayude a crecer la empresa.

Hastie, (2001) expone que la toma de decisiones se puede explicar con muchas definiciones que son útiles para la correcta toma de decisiones para resolver algún problema que exista en la organización, dentro de estas definiciones encontramos tres elementos principales que ayudaran a contribuir con el desarrollo de los problemas en la organización, tales elementos principales son: curso de acción alternativo, resultados y eventos inciertos. Resultado. Se trata de situaciones de rendición de cuentas pública que se dan cuando se realizan las acciones alternativas generadas por el proceso de toma de decisiones. Existen diversas situaciones dentro de la organización, pueden variar según sea el caso, esto origina que el resultado se diferente a medida que avance las acciones. Continuar o avanzar, son algunas de las respuestas que pueden surgir, en base cada resultado que se obtenga sea este bueno o malo, según sea el caso, eso es la incertidumbre. Esto se refiere a las decisiones tomadas por el tomador de decisiones sobre la probabilidad de que ocurra cada evento. Se explica en términos de probabilidad, confiabilidad y posibilidad. Entorno ambiental. Son acciones

expresivas de elección o intención de elegir un curso de acción para otros. La toma de decisiones se refiere a todo el proceso de elegir un curso de acción. juicio.

La toma de decisiones dentro de una entidad pública es de carácter importante pues son estas decisiones las que determinarán si la entidad cumplirá a cabalidad con los objetivos trazados por la entidad, dependerá de la correcta y acertada toma de decisiones, tomar decisiones en una entidad implica ciertos riesgos, por eso es relevante que aquel que tome las decisiones cuente con las herramientas necesarias e información, para así evaluar los pro y contras de cada decisión, evaluar la situación en cuestión dar la mejor solución posible para dicha incertidumbre, el proceso de toma de decisiones consiste en encontrar el comportamiento adecuado para situaciones en las que hay muchos eventos inciertos. La selección de situaciones es un elemento que ya puede fluir en el proceso. Debe seleccionar los elementos que son relevantes, ignorar los elementos que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada la situación, es necesario tomar decisiones, desarrollar alternativas, estimarlas, anticipar la situación final y evaluar los resultados, teniendo en cuenta las incertidumbres de cada resultado y su valor. De esta forma, puede obtener una imagen completa de las consecuencias que tendrá cada una de las políticas de comportamiento alternativas definidas.

Según Galdos (2018), en la toma de decisiones, la experiencia de los directivos y su capacidad para analizar situaciones es muy importante, pues no todas las personas tienen la capacidad de identificar la mejor alternativa de solución para inconvenientes presentados. Asimismo, la toma de decisiones es un proceso que engloba una serie de aspectos que determinan su asertividad, es así que los directivos que realizan el proceso de toma de decisiones deben efectuarlo teniendo en cuenta los riesgos que pueda generar una mala toma de decisiones, buscando las alternativas más idóneas para realizarlo. La toma de decisiones municipales cumple un rol relevante que puede determinar el rumbo institucional, así como el eficiente uso de los recursos públicos, es clave que los funcionarios estatales cuenten con conocimientos y competencias básicas que les facilite una toma de decisiones

correcta, teniendo en cuenta la dirección institucional a la cual se pretende llegar. Los encargados de la toma de decisiones en las entidades deben ser personas que cuenten con capacidades idóneas de dirección y análisis de situaciones futuras, de tal manera que se logren obtener resultados coherentes con los objetivos planteados, evitando inconsistencias que afecten el rumbo institucional.

De acuerdo con el autor Marrier (2018), cuando las entidades formulan sus planes de acción en el corto, mediano y largo espacio de tiempo, realizan toma de decisiones, para elegir las mejores opciones de actuación, por lo que el análisis, evaluación y medición de los resultados que se puedan obtener tiene un valor muy importante, para garantizar el logro de resultados deseados. Es así que la toma de decisiones es un proceso muy importante para el correcto desenvolvimiento organizacional y para el logro de metas y objetivos programados, por lo que el conocimiento de la entidad, así como de lo que realiza es muy importante, para que las decisiones que se tomen sean acertadas. Los directivos tienen la responsabilidad de guiar a la entidad hacia el éxito, por lo que a toma de decisiones juega un papel protagónico en ello determinando el rumbo institucional.

Esta permite alcanzar los propósitos planteados de acuerdo a la realidad de las entidades, pudiendo realizarse mejoras continuas para obtener cada vez más y mejores resultados. Es por ello que, en base a lo que dispone una institución, los directivos deben optar por la mejor opción de desarrollo, de tal manera que se logres exitosamente los objetivos y metas institucionales. En las instituciones públicas o privadas, la toma de decisiones es una acción compleja que involucra riesgos constantes que deben asumir los responsables de realizarlo, es por ello que los directivos encargados de la toma de decisiones institucionales deben tener en cuenta cada uno de los aspectos desfavorables que pudiesen ocurrir tras una mala toma de decisiones, pudiendo elegir escenarios futuros mejor deseados y con riesgos controlables, con el propósito de guiar a las entidades hacia un rumbo mejor. Para una idónea toma de decisiones en las entidades es importante el

involucramiento de todo el personal que dispone la organización, de tal manera que cada aspecto se considere para ser mejorado, logrando así la mejora continua institucional.

Existe un modelo clásico de cómo tomar decisiones (Hastie, 2001), que sugiere formas de hacerlo de manera efectiva, y un esquema básico de resolución de problemas (D'Zurilla) que todos han incorporado a la terapia cognitivo-conductual., Goldfried, 1971). Mérito (Nezu, 2004). Por supuesto, en la práctica clínica, no debemos olvidar nunca que ningún ser humano nace para adherirse al modelo, y que cada paciente debe decidir qué proceso seguir para tomar una decisión. Resolvemos problemas de diferentes maneras en función de nuestra experiencia e historial de aprendizaje. El análisis de los métodos específicos que siguen los pacientes para resolver sus problemas puede reducir el impacto de la ansiedad en el análisis de la discapacidad.

La entidad suele pasar por ciertos eventos inciertos de carácter problemático, las cuales una vez identificados, se puede evaluar los posibles resultados, y en base a eso realizar una serie de posibles soluciones, para tomar un acertada toma de decisiones, además mientras más opciones tengas , más probabilidades existe de una buena toma de decisión que contribuirá al cumplimiento de los objetivos de la entidad pública, reduciendo el riesgo de tomar medidas equivocadas que perjudicarían a la entidad pública, las personas encargadas de tomar decisiones dentro del ámbito gubernamental deben estar bien informados y capacitados, teniendo la capacidad de poder actuar bajo presión, ante cualquier circunstancia que pueda existir, pudiendo actuar ante la presión y no quedarse limitado.

Como sugiere el modelo aquí descrito, el proceso de toma de decisiones puede realizarse de forma automática o consciente. Sin embargo, las políticas de comportamiento a menudo se eligen después de la primera respuesta automatizada generada en una situación, o simplemente para evitar preocupaciones o decisiones, sin estimar planes o resultados. Nezu (2004) define otros estilos de resolución de problemas, estilos impulsivos que se comportan de esta manera o estilos evitativos que simplemente no enfrentan

problemas. Dado el estilo de evitación, ingresar al proceso de toma de decisiones es un paso adelante.

En ese sentido, los autores Oxman et al (2018), indicaron que, en el ámbito gubernamental, la toma de decisiones es un factor muy importante para asegurar el bienestar de la población, así como el buen uso de los recursos estatales, cuya responsabilidad recae sobre los funcionarios que ocupan los cargos con mayor jerarquía dentro de las instituciones, por lo que debe efectuarse la toma de decisiones con enfoque a resultados en beneficio de la población, es decir que la toma de decisiones en el sector público debe estar enfocada al logro de objetivos colectivos, optando por las mejores alternativas de bienestar público. La toma de decisiones en el ámbito gubernamental debe efectuarse responsablemente, para lograr mejoras en la población haciendo uso de los recursos colectivos, es así que se deben tomar decisiones realizando un previo análisis y evaluación de los resultados a obtenerse, asegurando el logro de los propósitos planteados. La toma de decisiones surge en base a la necesidad de cambio o atención de alguna problemática existente, por lo que debe efectuarse diligentemente, evitando errores que afecten la estabilidad institucional en el entorno donde opera.

La toma de decisiones institucionales debe efectuarse estratégicamente por el personal competente, evitando la comisión de errores que frustren el logro de objetivos, es así que resulta muy importante que se proyecten escenarios futuros a obtenerse tras la toma de decisiones organizacionales, de manera que se conozca las consecuencias de optar por una opción, permitiendo adoptar la mejor propiciando alcanzar el éxito institucional, dejando de lado aspectos que no generan beneficios y/o crecimiento institucional. Las decisiones organizacionales pueden ser de distintas índoles, tal es el caso de las decisiones de financiamiento, donde los directivos deben optar por las mejores alternativas para conseguir recursos financieros que les permitan financiar las actividades institucionales, considerando adecuadamente los costos, periodo de pago, condiciones de incumplimiento, y entre otros aspectos importantes que eviten malos entendidos, así como efectos adversos que afecten a las organizaciones.

Esta es un proceso que influye de manera directa en el logro de metas y objetivos planteados como organización, por lo que el conocimiento de la entidad, así como de lo que realiza es muy importante, por parte de los responsables de realizar dicho proceso para que las decisiones que se tomen sean acertadas, pudiendo elegir la mejor opción de enmarque el rumbo organizacional hacia el éxito. Los directivos tienen la responsabilidad de guiar a la entidad hacia el éxito, por lo que a toma de decisiones juega un papel protagónico en ello. Es clave que en cada decisión a tomarse se considere de manera objetiva los efectos que causará dichas decisiones, de tal manera que se prepare a la entidad para afrontar retos y desafíos que puedan ocurrir, evitando efectos adversos muy desconcertantes. Cada entidad cuenta con funcionarios responsables de tomar decisiones para determinar su rumbo, es así que, dichos personajes deben ser estrategas, de tal manera que puedan realizar una toma de decisiones correctas y eficientes, que enmarquen el éxito de las entidades.

En la vida organizacional, este es un aspecto muy importante que se lleva a cabo día a día, es por ello que, resulta muy importante que los directivos tengan en cuenta su importancia de llevarlo a cabo de manera óptima, realizando una planificación institucional adecuada que permita la obtención de resultados eficientes. Este en el ámbito gubernamental debe efectuarse responsablemente, para lograr mejoras en la población haciendo uso de los recursos colectivos, es así que se deben tomar decisiones realizando un previo análisis y evaluación de los resultados a obtenerse, asegurando el logro de los propósitos planteados. Surge en base a la necesidad de cambio o atención de alguna problemática existente, por lo que debe efectuarse diligentemente, evitando errores que afecten la estabilidad institucional en el entorno donde opera.

Para una idónea toma de decisiones en las entidades es importante el involucramiento de todo el personal que dispone la organización, de tal manera que cada aspecto se considere para ser mejorado, logrando así la mejora continua institucional. Asimismo, una gestión de talento humano

eficiente permite que se organice a las entidades correctamente, disponiendo de personal idóneo para el desempeño de sus funciones, los cuales contribuirán de manera adecuada al logro de metas y objetivo con su participación activa en la toma de decisiones. Los encargados de la toma de decisiones en las entidades deben ser personas que cuenten con capacidades idóneas de dirección y análisis de situaciones futuras, de tal manera que se logren obtener resultados coherentes con los objetivos planteados, evitando inconsistencias que afecten el rumbo institucional. En el sector público, las decisiones deben estar enmarcadas en el logro de propósitos con respecto a la satisfacción de necesidades y carencias poblacionales, considerando cada aspecto de manera relevante, evitando la obtención de inadecuados resultados.

Para una toma de decisiones adecuada es importante que los responsables conozcan la realidad de la institución, así como los efectos de la toma de decisiones evitando la adopción de actos inadecuados que resulten perjudicial para las organizaciones y sus propósitos, es así que, una gestión del conocimiento institucional es clave para tomar decisiones acertadas que contribuyan al logro de los propósitos organizacionales. La gestión administrativa es un elemento muy importante que contribuye a la toma de decisiones adecuadas teniendo en cuenta como aspecto esencial a la planificación de actividades, donde se proyectan actividades y acciones a realizar en el futuro de las entidades, pudiendo conocer anticipadamente los resultados a obtenerse tras su realización, de tal manera que las decisiones que se tomen sean adecuadas y enmarquen el rumbo institucional. La planificación abarca toma de decisiones, la cual debe ser efectuada con cautela y diligencia, considerando cada paso y/o procesos a realizarse para poder obtener resultados favorables, de manera que, al tomar decisiones, esta sea la adecuada y garantice la consecución de resultados óptimos.

Como dimensiones de la variable toma de decisiones, Espíndola (2014), consideró a: **Decisiones estratégicas**, se basa en decisiones de planeamiento y proyección que implican un direccionamiento institucional

adecuado, optando por medidas estratégicas que permitan generar mejores resultados según las metas y objetivos establecidos, es decir que las decisiones estratégicas buscan enfocar a las organizaciones hacia el logro de sus propósitos, cambiando significativamente su forma de operar. Asimismo, Vidal (2019), afirmó que la toma de decisiones estratégicas supone cambios de mejora en la organización, incidiendo en su estructura, formulación y desarrollo de planes, distribución de recursos, formas de actuar, innovaciones y procedimentales, entre otros aspectos que permiten mejorar los resultados que se obtienen.

**Decisiones operativas**, son decisiones que se toman en el día a día de las entidades, con las cuales se pretende alcanzar objetivos inmediatos o de corto plazo, dichas decisiones pueden delegadas fácilmente a los colaboradores de manera individual, para que asuman responsabilidades y sepan responder eficientemente ante casos o eventos que suceden diariamente. Asimismo, los autores León & González (2020), manifestaron que las decisiones operativas permiten la gestión de operaciones, así como la administración de insumos o recursos en el día a día de una entidad, las cuales pueden ser tomadas fácilmente por el personal que identifico alguna necesidad o problema que debe ser atendido a la brevedad.

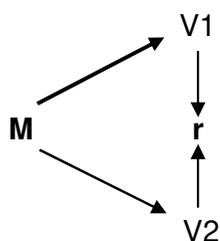
**Características individuales**, son rasgos o caracteres que diferencian a un individuo de otro, haciéndolo único de acuerdo a las características que posee en su desenvolvimiento frente a un contexto o situación, es así que, en las entidades, de deben evaluar las características de cada colaborador, de tal manera que se utilicen eficientemente sus virtudes, destrezas y habilidades en beneficio organizacional. Las características individuales de las personas hacen que se diferencien uno del otro, pues cada persona posee virtudes, destrezas, así como debilidades e ineficiencias que los hace únicos ante los demás, las cuales adecuadamente gestionadas pueden lograr grandes cosas. (Wieman, 2018)

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

**Tipo de estudio:** Básico, por estar enmarcada en la generación de conocimientos teóricos, que no derivan en la solución práctica inmediata de los problemas de estudio (Guillen y Valderrama, 2013, p.164).

**Diseño de la investigación:** No experimental, por haberse realizado sin manipulación de las variables. De alcance descriptivo correlacional, porque se describió las variables de estudio para luego conocer la asociación entre las variables (Hernández, et al., 2014).



Dónde:

M = Muestra

V1 = Sistema de control interno

V2 = Toma de decisiones

r = Relación entre variables

#### 3.2. Variables y Operacionalización

**Variable 1:** Sistema de control interno

**Variable 2:** Toma de decisiones

#### 3.3. Población, (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

##### Población

La población estudiada se constituyó por 30 especialistas en control interno con experiencia de trabajo en gobiernos locales, datos recolectados el 31 de octubre de 2021.

### **Criterios de selección**

Inclusión: Se incluyó a especialistas en temas de control interno, especialistas de municipalidades provinciales y especialistas que hayan dado el consentimiento informado.

Exclusión. Se excluyó a especialistas con menos de 6 meses de experiencia, especialistas que no dieron el consentimiento informado.

**Muestra:** La muestra estuvo constituido por 30 especialistas en control interno con experiencia de trabajo en gobiernos locales de acuerdo a los criterios de inclusión.

**Muestreo:** No probabilístico por conveniencia porque se trabajó con el total de la población.

**Unidad de análisis:** Un especialista de los gobiernos locales.

### **3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad**

#### **Técnica**

Para determinar la relación entre variables se empleó la encuesta, tanto para la primera, así como para la segunda, dicha técnica permitió recolectar la información necesaria para desarrollar la investigación (Hernández, et al. 2014)

#### **Instrumentos**

Para el sistema de control interno, se utilizó el cuestionario compuesto por 15 ítems, los cuales se distribuyen en sus 3 dimensiones. La escala de medición fue escala ordinal: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5). Asimismo, para el análisis de las variables, se llevó a cabo el proceso de baremación a la variable en estudio con un análisis en tres niveles: **Malo (15 – 35), regular (36 – 55) y bueno (56 – 75)** trabajando para los intervalos, de acuerdo a

los valores mínimos y máximos, según los resultados de cada variable.

Para la toma de decisiones, se utilizó el cuestionario compuesto por 15 ítems, los cuales se distribuyen en sus 3 dimensiones. La escala de medición fue escala ordinal: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5). Asimismo, para el análisis de las variables, se llevó a cabo el proceso de baremación a la variable en estudio con un análisis en tres niveles: **Malo (15 – 35), regular (36 – 55) y bueno (56 – 75)** trabajando para los intervalos, de acuerdo a los valores mínimos y máximos, según los resultados de cada variable.

### Validez

Fue necesario el Juicio de tres expertos con conocimientos sobre las variables de estudio, así como en temas de investigación científica para la validez de los instrumentos de investigación.

Variable	Nº	Especialidad	Promedio	Opinión del experto de validez
Sistema de control interno	1	Metodólogo	4.1	Es aplicable
	2	Especialista	4.6	Es aplicable
	3	Especialista	4.8	Es aplicable
Toma de decisiones	1	Metodólogo	4.8	Es aplicable
	2	Especialista	4.6	Es aplicable
	3	especialista	4.7	Es aplicable

En la presente tabla, se consignan los resultados del proceso de validación de los instrumentos, el cual se observa un promedio de validez de la primera variable fue de 4.5 el cual hace referencia a 90%; en la segunda variable fue de 4.7 el cual hace referencia a 94%

de concordancia en el criterio de los expertos, por lo cual se determina, que los instrumentos poseen un alto nivel de validez que derivarán a su correspondiente aplicación.

### **Confiabilidad**

Se empleó el Alfa de Cronbach para brindar confiabilidad a los instrumentos de estudio, cuyo valor fue superior a 0.70 (Hernández, et al. 2014).

### **Análisis de confiabilidad de sistema de control interno**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,977	15

### **Análisis de confiabilidad de toma de decisiones**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	15

### **3.5. Procedimientos**

Para la estructuración del presente estudio, en un primer momento se describió la realidad problemática utilizando el método de la observación. Acto seguido se detallaron los problemas, justificaciones objetivos e hipótesis. Culminado este apartado, se procedió a desarrollar el acápite dos que corresponde al marco teórico, en la que se usó fuentes primarias y secundarias. Luego se procedió al desarrollo del acápite tres (metodología) en la que se definió el tipo de estudio, diseño, población, muestra, entre otros. Posterior a ello, se desarrolló la estructuración de los instrumentos uno por variable, los cuales atravesaron un proceso de evaluación previo por tres expertos. Para el procesamiento y análisis de la información recopilada se utilizó el SPSS versión 25 y el Excel. Una vez obtenidos los datos se procedió a compararlos con los antecedentes y teorías expuestas en el apartado dos. Finalmente, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Para el procesamiento de los datos acopiados se utilizaron los softwares Excel y SPSS versión 25. Con el software SPSS se calcularon los estadísticos descriptivos de punto máximo, punto mínimo; luego estos datos fueron llevados al Excel para calcular los rangos apoyados en el coeficiente de Estanones. Luego de este cálculo se llevaron los rangos identificados al SPSS para terminar el proceso de conversión de una escala ordinal tipo Likert a una escala de Estanones de 3 niveles. Asimismo, con el SPSS se realizó la

prueba de normalidad de Shapiro-Wilk y las correlaciones de Coeficiente de Pearson Posteriormente, con esta información y con el apoyo del SPSS se generaron las tablas y figuras que se consignaron en el capítulo de resultados, teniendo la siguiente tabla:

Valor de r	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
- 0.9 a - 0.99	Correlación negativa muy alta
- 0.7 a - 0.89	Correlación negativa alta
- 0.4 a - 0.69	Correlación negativa moderada
- 0.2 a - 0.39	Correlación negativa baja
- 0.01 a - 0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

### 3.7. Aspectos éticos

Se fundamenta en los principios de la ética internacional, comenzando por la **justicia** y consideración de la ética y sus propios derechos en todo momento, y la integridad científica, que estipula que se utiliza únicamente con fines académicos, principio de **autonomía**, debido a que la independencia que tiene el investigador para desarrollar el informe, el principio de **beneficencia**, hace referencia a hacer el bien, la obligación moral de actuar en beneficio de los demás, curar el daño y promover el bien o el bienestar y finalmente el principio de **no maleficencia**, habla sobre el *primum non nocere* que refiero a no producir daño y prevenirlo, además que se dio obtuvo el

consentimiento informado de cada participante y se guio de las precisiones APA brindados por la UCV.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Nivel implementación del sistema de control interno en los gobiernos locales de la región San Martín, 2021.

**Tabla 1.**

*Nivel implementación del sistema de control interno en los gobiernos locales de la región San Martín, 2021.*

Escala	intervalo	frecuencia	Porcentaje
Malo	15 - 35	9	30 %
Regular	36 - 55	14	47 %
Bueno	56 - 75	7	23 %
Total		30	100 %

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los especialistas en los gobiernos locales de la región San Martín, 2021.

#### **Interpretación:**

Respecto al nivel de sistema de control interno, es regular en 47 %, malo en 30 % y bueno en 23 %.

#### 4.2. Nivel en la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.

**Tabla 2.**

*Nivel en la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.*

Escala	intervalo	frecuencia	Porcentaje
Malo	15 - 35	11	37 %
Regular	36 - 55	12	40 %
Bueno	56 - 75	7	23 %
Total		30	100 %

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los especialistas en los gobiernos locales de la región San Martín, 2021.

#### **Interpretación:**

Respecto al nivel de toma de decisiones, es regular en 40 %, malo en 37 % y bueno en 23 %.

### 4.3. Relación entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.

**Tabla 3.**

*Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Sistema de control interno	,923	30	,032
Toma de decisiones	,956	30	,243

*Fuente: Base de datos obtenido del SPSS V.25*

#### **Interpretación:**

Dado que la muestra es menor que 50, se calcula el coeficiente de Shapiro-Wilk, el resultado es mayor a 0.05, por lo tanto, la muestra en estudio tiene una distribución normal, por lo que se utiliza el coeficiente de Pearson para la correlación.

**Tabla 4.**

*Relación entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.*

Sistema de control interno	Toma de decisiones	
	correlación	Sig.
Cultura organizacional	0.980**	0.01
Gestión de riesgo	0.944**	0.01
Supervisión	0.983**	0.01

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Base de datos obtenido del SPSS V.25*

#### **Interpretación:**

Se contempla la relación entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021. Mediante el análisis estadístico de Pearson se alcanzó un coeficiente de 0.980, 0.944 y 0.983 (correlación positiva muy alta) y un p

valor igual a 0,01 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ) en todas las correlaciones, por lo que, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación positiva y significativa entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.

#### 4.4. Relación entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.

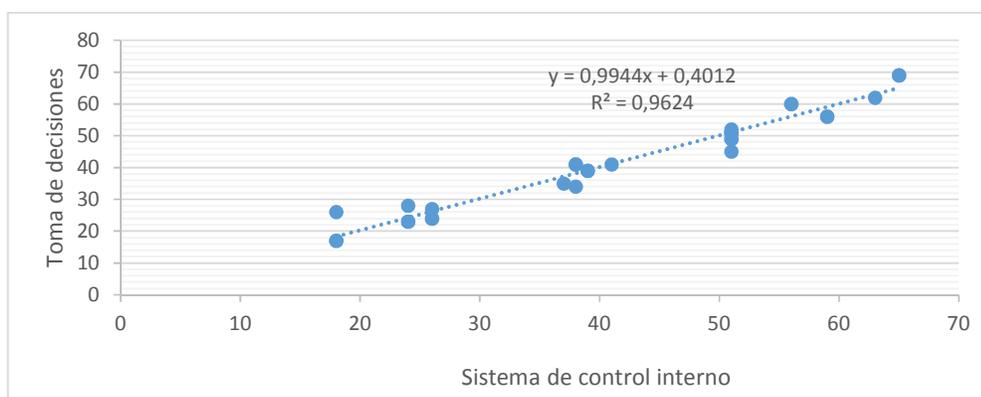
**Tabla 5.**

*Relación entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.*

		Sistema de control interno	Toma de decisiones
Sistema de control interno	Correlación de Pearson	1	,981**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	,981**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos obtenido del SPSS V.25



**Figura 1:** Dispersión entre el sistema de control interno y la toma de decisiones

**Interpretación:**

Se contempla la relación entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021. Mediante el análisis estadístico de Pearson se alcanzó un coeficiente de 0.981 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ), por lo que, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación positiva y significativa entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.

En cuanto al análisis de la figura de dispersión, solo el 96.24 % del sistema de control interno influye la toma de decisiones.

## V. DISCUSIÓN

En el presente capítulo se contrasta los resultados que se han obtenido dentro de la investigación con los antecedentes y las teorías relacionadas al tema señalando así que el nivel de sistema de control interno, es regular en 47 %, malo en 30 % y bueno en 23 %, asimismo se logró determinar una relación positiva y significativa entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021, ya que el coeficiente de Pearson fue de 0.980, 0.944 y 0.983 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ) en todas las correlaciones, todo ello concuerda con lo expuesto por López & Cañizares, (2018), que expusieron que el control interno ha ido tomando mayor relevancia en las organizaciones, pues su contribución para el logro de metas y objetivos ha sido aprovechada en mayor medida en los últimos años, reduciendo riesgos por fraudes institucionales objetivamente. Actualmente, el control interno es visto como un instrumento de gestión que se encuentra presente en cada etapa o proceso que se efectúe en la institución, asegurando que este se desarrolle óptimamente.

En el sector público, el control interno, garantiza confiabilidad en los resultados, así como también incrementa la transparencia con respecto a la correcta utilización de los recursos, pues se encuentra vigilante ante la comisión de fraudes e irregularidades para que sean comunicadas oportunamente y se sancionen a los responsables, reduciendo riesgos que atenten la integridad de los recursos gubernamentales, asimismo con lo señalado por Rhein (2019), quien mencionara que en el sector gubernamental, el control interno permite asegurar la correcta utilización de los recursos estatales, de tal manera que se cumplan todos los procedimientos y normas establecidas para alcanzar los objetivos y propósitos gubernamentales. En el marco de la modernización de los gobiernos, el control interno tomando mayor protagonismo y a la vez ha ido reforzándose acorde con el avance de la globalización que acarrea una serie de instrumentos y medias tecnológicas para mejorar las

acciones de control sobre el uso de los recursos públicos, pudiendo realizarse las actividades de verificación, seguimiento y monitoreo con mayor eficiencia en el aparato gubernamental. La Administración Pública engloba una serie de normativas que regulan los diferentes procesos institucionales destinados a mejorar las condiciones de vida poblacionales, donde se hacen uso una serie de recursos y bienes patrimoniales del estado, por lo que las acciones de control tienen una gran importancia que permite garantizar el cumplimiento de todas aquellas normativas que están enfocadas al correcto y eficiente manejo de los recursos públicos

Y finalmente todos ellos concuerdan con lo expuesto por Vásquez (2021), quien expusiera que el control interno es un instrumento de gestión importante que contribuye al logro de propósitos organizacionales, garantizando el adecuado uso de los recursos estatales, así como el cumplimiento de normativas legales vigentes. Es importante que, las autoridades consideren la importancia de las actividades de control y las refuercen dentro de sus organizaciones, de tal manera que se logren beneficios colectivos. Mediante la Ley N.º 28716, se implementó el sistema de control interno para el sector público, donde se establecen una serie de lineamientos importantes que permiten una adecuada gestión pública. Dicha Ley, indica que las acciones de control, deben desarrollarse antes, durante y posterior a la ejecución de acciones u actividades gubernamentales, de tal manera que se logre óptimos resultados, evitando la desviación de los fondos públicos a fines inadecuados y reduciendo actos de corrupción que afecten la integridad estatal.

Asimismo, se logró determinar el nivel de toma de decisiones, es regular en 40 %, malo en 37 % y bueno en 23 %, todo ello concuerda con lo señalado por los autores Barzaga et al. (2019), quienes han señalado que la toma de decisiones es un proceso muy importante para el correcto desenvolvimiento organizacional, así como para el logro de metas y objetivos que se hayan programado, por lo que el conocimiento de la

entidad, así como de lo que realiza es muy importante, para que las decisiones que se tomen sean acertadas. Los directivos tienen la responsabilidad de guiar a la entidad hacia el éxito, por lo que a toma de decisiones juega un papel protagónico en ello determinando el rumbo institucional. En el ámbito educativo, la toma de decisiones permite alcanzar los propósitos planteados de acuerdo a la realidad de las entidades, pudiendo realizarse mejoras que supongan calidad educativa.

Es por ello que, en base a lo que dispone una institución, los directivos deben optar por la mejor opción de desarrollo, de tal manera que se logres exitosamente los objetivos y metas institucionales, a su vez concuerda con lo expuesto por Catañeda (2021), quien expuso que la toma de decisiones municipales en Sullana, Piura es medio con 59, 38%, es decir que, en la entidad, los directivos realizan el proceso de toma de decisiones acertadamente para la solución de conflictos generados. La toma de decisiones municipales cumple un rol relevante que puede determinar el rumbo institucional, así como el eficiente uso de los recursos públicos, es clave que los funcionarios estatales cuenten con conocimientos y competencias básicas que les facilite una toma de decisiones correcta, teniendo en cuenta la dirección institucional a la cual se pretende llegar.

Cada entidad municipal debe contar con funcionarios capaces de tomar decisiones que permitan un desarrollo institucional eficiente, es así que la capacitación, retroalimentación y gestión del conocimiento dentro de las entidades tiene gran relevancia que permite generar buenos resultados y sobre todo realizar procesos de toma de decisiones adecuadas. Asimismo, guardando relación con el autor Shuña, R. (2021), quien indica que en las instituciones públicas o privadas, la toma de decisiones es una acción compleja que involucra riesgos constantes que deben asumir los responsables de realizarlo, es por ello que los directivos encargados de la toma de decisiones institucionales deben tener en cuenta cada uno de los aspectos desfavorables que pudiesen ocurrir tras una mala toma de decisiones, pudiendo elegir escenarios

futuros mejor deseados y con riesgos controlables, con el propósito de guiar a las entidades hacia un rumbo mejor. Asimismo, la toma de decisiones involucra una gestión del conocimiento institucional eficiente, pues para que se logre tomar las decisiones más acertadas es clave que los directivos conozca los escenarios presentes que atraviesan las organizaciones y los futuros deseados, aplicando sus conocimientos adquiridos para proyectar resultados que se deseen obtener. Cada organización debe tener presente, que una toma de decisiones adecuada puede contribuir óptimamente en el logro de resultados adecuados.

Finalmente se determinó la existencia de una relación positiva y significativa entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021, ya que el coeficiente de Pearson fue de 0,981 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ), además, solo el 96.24 % del sistema de control interno influye la toma de decisiones, esto concuerda con lo señalado por Chávez (2021), que señalara que el control institucional es un elemento clave para asegurar que los procesos y acciones institucionales sean eficientes, logrando incidir en aspectos desfavorables para mejorarlos, es decir que el sistema de control interno en las entidades se orienta a la identificación de puntos inadecuados que vienen sucediendo para así asegurar que los resultados a obtenerse sean eficientes y se orienten hacia el logro de metas y objetivos institucionales.

La potenciación del control en las instituciones públicas hace posible que se reduzca el riesgo de mal utilización de los bienes estatales, es así que con el afán de maximizar los resultados institucionales y generar mayores beneficios poblacionales con transparencia y buenas prácticas asegurando la utilización idónea de los recursos públicos, las entidades municipales deben reforzar sus sistema de control, teniendo en cuenta

cada acción que se realice y sobre todo en las erogaciones monetarias a realizarse, a su vez lo que señalara Oseda et al. (2020), que la cultura organizacional es un factor muy importante que permite el desarrollo adecuado de acciones de control interno en una entidad, todo ello debido a que ambas variables se encuentran asociadas, demostrada mediante el rho de 0.785 y un p valor de 0.000. Es así que hasta se puede mencionar que la cultura organizacional es un elemento indispensable para que exista un ambiente de control idóneo en la entidad, pues esta permite que los empleados se desenvuelvan óptimamente, logrando identificar aspectos inadecuados que existan en la entidad para su comunicación y subsanación oportuna.

El control interno abarca el ambiente de control como parte de sus componentes, por lo que la cultura institucional permite que este se desarrolle son mayores inconvenientes, logrando resultados favorables con respecto al cumplimiento de normativas y procedimientos establecidos y finalmente lo vertido por Ruiz (2021) quien manifestó que las contrataciones públicas realizadas por las diferentes entidades gubernamentales están sujetas a riesgos elevados con respecto a la mala utilización de los fondos públicos por parte de los funcionarios a cargo de dichos procesos, los cuales direccionan las contrataciones a entidades o funcionarios con previo arreglo, dejando de lado lo establecido por la legislación vigente, donde se establece que las contrataciones públicas deben ser libres y transparentes, pudiendo elegirse al mejor postor para contratar con el estado; es así que el control interno en la UGEL Tarapoto, tiene un rol relevante para asegurar que los procesos de contratación se efectúen transparentemente, evitando el direccionamiento de procesos, lo cual no se encuentra de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente. El control interno en las entidades públicas promueve las buenas prácticas por parte de los funcionarios públicos, lo cual es relevante para lograr eficiencia en la utilización de los recursos estatales, maximizando la orientación en resultados efectuado por los funcionarios.

## VI. CONCLUSIONES

- 6.1.** Existe relación positiva y significativa entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021, ya que el coeficiente de Pearson fue de 0,981 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ); además, solo el 96.24 % del sistema de control interno influye la toma de decisiones.
- 6.2.** El nivel de sistema de control interno, es regular en 47 %, debido a las rotaciones de cargos en la institución que son frecuentes, no se realizan con frecuencia supervisiones de los registros contables en cada área de la institución y no se comunica las políticas o normativas, procedimientos, controles internos y regulatorios que tiene la institución
- 6.3.** El nivel de toma de decisiones, es regular en 40 %, debido a que no se propicia la búsqueda de opciones para resolver el problema las responsabilidades que se les asigna y no se relacionan con el objetivo que quiere alcanzar la Municipalidad.
- 6.4.** Existe relación positiva y significativa entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021, ya que el coeficiente de Pearson fue de 0.980, 0.944 y 0.983 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,01 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ) en todas las correlaciones.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- 7.1.** A los jefes del Órgano de Control interno, difundir en todas las áreas de las instituciones las normas de control interno, para que ayuden y permiten a ser más eficientes, eficaces y transparente la gestión de los gobiernos locales, garantizando que la información económica, financiera y administrativa y que esta sea confiable, oportuna; que permita una correcta y acertada toma de decisiones.
- 7.2.** A los jefes del Órgano de Control interno, desarrollar una adecuada implementación del control interno implicando que cada uno de sus componentes esté aplicados a cada categoría esencial de la entidad convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente.
- 7.3.** A los alcaldes de los gobiernos locales, establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.
- 7.4.** A los jefes del Órgano de Control interno, el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de cada gobierno local y buscar que esta sea más flexible y competitiva para evitar que en la práctica se produzcan ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable.

## REFERENCIAS

- Aldave, J. y Meniz J. (2008). *Casuística de auditoría y control gubernamental*. EDIGRABER, Lima, Perú.
- Amorós, E, (2006). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo: EUMED.
- Arbieto, S. (2020). El sistema de control interno y su importancia en el contexto del COVID-19. <https://desafios.pwc.pe/sistema-de-control-interno-importancia-covid-19/>
- Asociación de Investigaciones Económica y Sociales (2016). *Corrupción y gestión pública colombiana*. Centro de Investigaciones Públicas. Bogotá. Colombia
- Atencio, L. y Arrieta, B. (2012). Liderazgo y toma de decisiones en las organizaciones de educación superior. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.
- Barzaga, O. S., Pincay, H. J. J. V., Nevárez, J. V., & Cobeña, M. V. A. (2019). Information management and decision making in educational organizations. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 120-130
- Castañeda, T. (2021), Gestión de conflictos vecinales y toma de decisiones en la municipalidad de Sullana, Piura. Lima. Perú
- Cepeda, G. (2006). Métodos y conocimientos en todos los ámbitos y niveles de las diferentes áreas administrativas y operativas
- Chávez, C. (2021). *Control interno y transparencia en la municipalidad Distrital de Morales, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56768>
- Colegio de Contadores Públicos de Lima (2017). El Sistema de Control Interno y su Importancia en la Administración Pública. <http://www.ccpl.org.pe/noticias/huanuco-sede-de-la-ii-convenciondecontabilidad-gubernamental/375.html>
- Contraloría General de la República (2010), Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en gobiernos locales, Lima.

[https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control\\_interno/documentos/Publicaciones/Orientaciones\\_basicas\\_CI\\_Gobiernos\\_Locales.pdf](https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Orientaciones_basicas_CI_Gobiernos_Locales.pdf)

Contraloría general de la República (2012). El control interno como herramienta de gestión gubernamental, Perú. <http://www.contraloria.gob.pe>.

Contraloría general de la República (2019). Directiva N°006-2019-CG/ INTEG. <https://www.gob.pe/institucion/regionayacucho-prider/informespublicaciones/1957470-directiva-n-006-2019-cg-integ>

Del Toro (2005). *Fundamentos de Control Interno*. Sexta edición. Internacional Thomson Ediciones S.A. México

Del Toro, J. Fonteboa, A. Armada, E. y Santos, C. (2005). *Control Interno*. La Habana: Cecofis.

Deloitte, L. (2017). Internal Control Guidebook. Whashington State Auditor´ [https://sao.wa.gov/wpcontent/uploads/Tabs/Solutions&Resources/PreventingFraud/Prevention\\_IC\\_guidebook.pdf](https://sao.wa.gov/wpcontent/uploads/Tabs/Solutions&Resources/PreventingFraud/Prevention_IC_guidebook.pdf)

Espíndola, C. J. (2014). *Análisis de problemas y toma de decisiones*, (3ra Edición ed.). México: Editorial Pearson. <https://www.auditorlider.com/wpcontent/uploads/2019/06/Analisis-deproblemas-y-Toma-de-Decisiones3ed-Jos%C3%A9-Luis-Esp%C3%ADndola-Castro.pdf>.

Estupiñán, R. (2006). Control interno y fraudes con base los ciclos transaccionales: análisis informe COSO (2a ed.). Bogotá: Eco ediciones.

Fonseca, O (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. (1ª Ed). Lima. Perú. Editorial IICO. <https://books.google.com.pe/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&dq=control+interno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwin38Dv2OvMAhUKGj4KHe6RD7EQ6wEIJTAA#v=onepage&q=control%20interno&f=false>

Fuentes, S., Paz, R., Grandón, K., Santana, M. D., & Yáñez, O. (2018). Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. Toma de decisiones (Vol. vol. 14). Redalyc. Aquichan.

- Galarza, M. y Mora, J. (2020). Gestión administrativa, la sostenibilidad de las agrupaciones rurales en la provincia de los Ríos – Ecuador. *Dilemas Contemporáneos*, 21. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2481f8a1-31f5-4a69-9af6-f967f643d5a5%40pdc-v-sessmgr05>
- Galdos, G. (2018). Elecciones acertadas para el éxito personal y profesional (Vol. vol.24 ). ECOE Ediciones.
- García, Y. Gavin, D., Guerra, M. y Reyes, F. (2009). *Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en Contribuciones a la Economía*. <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Guillen, O. y Valderrama, S. (2013). *Guía Para Elaborar La Tesis Universitaria Escuela De Posgrado*. Ando Educando, 150. [https://www.academia.edu/37024919/GU%C3%8DA\\_PARA\\_ELABORAR\\_LA\\_TESIS\\_UNIVERSITARIA\\_ESCUELA\\_DE\\_POSGRADO](https://www.academia.edu/37024919/GU%C3%8DA_PARA_ELABORAR_LA_TESIS_UNIVERSITARIA_ESCUELA_DE_POSGRADO)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 148). <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hemeryth, F. y Sánchez, J. (2013). *La implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A* [Tesis de maestría, Universidad Privada Antenor Orrego] <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/140>
- Instituto de Auditores Internos de España (2013). Control Interno – Marco Integrado. España. [http://doc.contraloria.gob.pe/ControlInterno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/ControlInterno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)
- Lara, A. (2016). Toma el control de tu negocio. México: LID Editorial Empresarial.
- León, V. Y., & González, R. J. (2020). *Toma de decisiones estratégicas en organizaciones de salud. Una revisión de la literatura* (Vol. Vol. 19). Gerencia y políticad de salud.
- Lopez, A. A., & Cañizares, M. (2018). *El control interno en el sector público*

*ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago. Cubana de Contabilidad y Finanzas COFIN HABANA*, 22. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n2/cofin04218.pdf>

Mantilla, A (2018), *Auditoria del control interno*. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditori%CC%81a-del-Control-Interno-4ed.pdf>

Mantilla S. (2005). *Control Interno, Estructura Conceptual Integrada*. (4a ed.). Bogotá: Eco ediciones.

Marrier, T. A. (2015). *Gestión y dirección de enfermería*. Octava edición. Editorial Elsevier.

Mejía, D. (2006). *Grado de implementación del sistema de control interno, influyen en el logro de objetivos y metas de la universidad José Carlos Mariategui*. Moquegua, Perú.

Meléndez, J. (2016), *Control interno*. [repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/6392/LIBRO%20de%20control%20interno%20con%20logo%20utex%20y%20codigo%20de%20barra%20%20terminado%20final%202016%20setiembre.pdf?sequence=1&isallowed=y](https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/6392/LIBRO%20de%20control%20interno%20con%20logo%20utex%20y%20codigo%20de%20barra%20%20terminado%20final%202016%20setiembre.pdf?sequence=1&isallowed=y)

Morales G. (2010). *Manual del Control Interno y Contable del Agente Aduanal*. Mexico: Editorial Plaza y Valdez Editores.

Niño, V. (2011) *metodología de la investigación*. [https://www.academia.edu/35258714/METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_DISENO\\_Y\\_EJECUCION](https://www.academia.edu/35258714/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_DISENO_Y_EJECUCION)

Oseda, D., Flores, P., Luján, J. y Oseda, M. (2020). *Cultura organizacional y control interno del personal administrativo de la UGEL de Yauli, la Oroya (Artículo científico)*. Universidad y Sociedad, Perú. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n5/2218-3620-rus-12-05-75.pdf>

Oxman, M., Rosenbaum, S., Nsangi, A., Semakula, D., Morelli, A., Austvoll Dahlgren, A., Lewin, S. (2018). *Libro de las decisiones en salud:*

- aprendiendo a reflexionar sobre los tratamientos*. España: Editorial: Instituto de Salud Pública de Noruega
- Pelazas, M. (2015). *Planificación de auditoría UF0317*. Ediciones Nobel S.A. España, [https://books.google.com.pe/books?id=AQDsBgAAQBAJ&pg=PA41&dq=UF0317++Planificaci%C3%B3n+de+la+auditor%C3%ADa&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiG4q3l45TSAhWBXiYKHcGID\\_MQ6AEIMjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=AQDsBgAAQBAJ&pg=PA41&dq=UF0317++Planificaci%C3%B3n+de+la+auditor%C3%ADa&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiG4q3l45TSAhWBXiYKHcGID_MQ6AEIMjAA#v=onepage&q&f=false)
- Ramos, Y., & Alvarez, G. (2006). *Evaluación de riesgo y control interno*. Lima: Auditores y Consultores.
- Rhein, V. (2019). El Control Interno de la Administración Pública y la Configuración del Estado Contemporáneo. *Facultad de Jurisprudencia*, 46. <https://www.redalyc.org/journal/6002/600263495010/>
- Ruiz, S. (2021). *Modelo de control interno para mejorar las contrataciones del área de logística, Unidad de Gestión Educativa Local San Martín 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56287>
- Segovia, J. (2011). *Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet* [Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador] <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/991/1/T-UC-0003-124.pdf>.
- Shuña, R. (2021) *Gestión de la información y toma de decisiones en las referencias y contrareferencias del Hospital II – 2, Tarapoto, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55279/Shu%C3%B1a\\_PR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55279/Shu%C3%B1a_PR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Storkey, I. (2003). *Government Cash and Treasury Management Reform*, Banco Asiático de Desarrollo. The Governance Brief, 7-2003.
- Yarasca, P. (2018). *Auditoria, fundamentos con un enfoque moderno*. Lima
- Vásquez-Llamo, C. (2021). *Incidencia del control interno en la gestión municipal de la municipalidad distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo, Perú*.

*Universidad Nacional de Trujillo.*

<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/3410>

Vidal, L. (2019). Tag Archive 'Uso de la Información Científica en la Toma de Decisiones en Salud' (1era edición ed.). (E. d'Infermeria, Ed.) Editorial Ciencias Médicas.

Vilca, L. (2012). *El control interno y su impacto en la gestión financiera de las MYPES de servicios turísticos en lima metropolitana*. [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres] [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/574/vilca\\_lp.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/574/vilca_lp.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Wieman, M. O. (2018). La Comunicación en las relaciones interpersonales (Vol. Vol. 6). México: UOC.

Zarpan. (2013). Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimientos para detectar riesgos operativos en la municipalidad Pomalca. Pomalca: UCSM

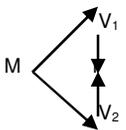
# **ANEXOS**

### Matriz de Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Control interno	Controlaría General de la República (2010), corresponde a las diferentes leyes, lineamientos, planes, registros y demás instrumentos sistematizados que permiten a las entidades revisar el cumplimiento de las actividades necesarias, de manera que sea más posible alcanzar los objetivos a través del control de las actividades (p. 18).	Conjunto de actividades que permiten hacer el seguimiento de gestión de la ejecución presupuestaria por parte de los funcionarios públicos. Se medirá de acuerdo a un cuestionario de acuerdo a sus dimensiones, con una escala de medición de malo, regular y bueno.	Cultura organizacional	Ambiente de control	Ordinal
				Información y comunicación	
			Gestión de riesgo	evaluación de riesgos	
				Actividades de control	
			Supervisión	Prevención oportuna	
				Monitoreo continuo	
Toma de decisiones	Espíndola (2014), sobre la toma de decisiones, se enfatiza como una herramienta para explicar la conducta humana, basadas en perspectivas cognitivo conductuales, se caracteriza por evaluar alternativas y gestionar decisiones acertadas, mediante la incorporación de decisiones estratégicas que direccionen al cumplimiento de diversas acciones ya sean personales o empresariales ante un problema determinado.	La variable será evaluada a través de un cuestionario de acuerdo sus dimensiones e indicadores, con una escala de medición de malo, regular y bueno.	Toma de decisiones estratégicas	Planificación	Ordinal
				Dirección	
			Decisiones operativas	Ejecución	
				Control	
			Características individuales	Trabajo en equipo	
				Relaciones interpersonales	

## Matriz de consistencia

**Título: Sistema de control interno y toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.**

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS										
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de implementación del sistema de control interno en los gobiernos locales de la región San Martín, 2021?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir el nivel implementación del sistema de control interno en los gobiernos locales de la región San Martín, 2021</li> <li>• Identificar el nivel en la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021</li> <li>• Conocer la relación entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General</b> Hi: Existe relación positiva y significativa entre el sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021</p> <p><b>Hipótesis Especifica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• H1: El nivel de implementación del sistema de control interno en los gobiernos locales de la región San Martín, 2021 es bueno</li> <li>• H2: El nivel en la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021 es bueno</li> <li>• H3: Existe relación positiva y significativa entre las dimensiones del sistema de control interno y la toma de decisiones en gobiernos locales de la región San Martín, 2021</li> </ul>	<p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b> Cuestionario.</p>										
<p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p><b>Diseño de investigación.</b> Tipo no experimental de corte transversal y diseño correlacional.</p> <p>Dónde:</p>  <p>Donde: M = Muestra V1= Sistema de Control interno V2= Toma de decisiones r = Relación entre variables</p>	<p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b></p> <p><b>Población</b> La población objetivo de estudio, estuvo constituido por 30 especialistas en control interno</p> <p><b>Muestra</b> La muestra del estudio estuvo conformada por 30 especialistas en control interno</p>	<p><b>VARIABLES Y DIMENSIONES</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Variables</th> <th style="width: 50%;">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Control interno</td> <td>Cultura organizacional</td> </tr> <tr> <td>Gestión de riesgo</td> </tr> <tr> <td>Supervisión</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Toma de decisiones</td> <td>Toma de decisiones estratégicas</td> </tr> <tr> <td>Decisiones operativas</td> </tr> <tr> <td>Características individuales</td> </tr> </tbody> </table>		Variables	Dimensiones	Control interno	Cultura organizacional	Gestión de riesgo	Supervisión	Toma de decisiones	Toma de decisiones estratégicas	Decisiones operativas	Características individuales
Variables	Dimensiones												
Control interno	Cultura organizacional												
	Gestión de riesgo												
	Supervisión												
Toma de decisiones	Toma de decisiones estratégicas												
	Decisiones operativas												
	Características individuales												

## Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario: Control Interno

Datos generales:

N° de cuestionario: ..... Fecha de recolección: ...../...../.....

Introducción:

El presente instrumento tiene como objetivo recabar información acerca del control interno. Lea atentamente cada ítem y seleccione una de las alternativas, la que sea la más apropiada para Usted, seleccionando del 1 a 5, que corresponde a su respuesta. Además, debe marcar con un aspa la alternativa elegida. Asimismo, no existen respuestas “correctas” o “incorrectas”, ni respuestas “buenas” o “malas”. Solo se solicita honestidad y sinceridad de acuerdo a su percepción. Finalmente, la respuesta que vierta es totalmente reservada y se guardará confidencialidad y marque todos los ítems.

Escala de medición	
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

N°	DIMENSIONES	Escala de medición				
		1	2	3	4	5
	<b>Cultura organizacional</b>					
1	Los gobiernos locales establecen y difunden las jerarquías en cada una de las áreas de la institución.					
2	Se realiza con frecuencia actividades que generan compromiso profesional y valores éticos para la institución.					
3	Se desarrolla una adecuada comunicación organizacional en cuanto a la toma de decisiones					
4	Considera Ud., que los informes realizados son de utilidad para la institución.					

5	La presentación y comunicación de los estados financieros se realiza de manera oportuna.					
6	Le han comunicado algunos cambios en su área de trabajo.					
	<b>Gestión de riesgo</b>					
7	Se evalúa la confiabilidad de los programas contables que utiliza la institución.					
8	Se realiza la evaluación de Riesgo en el área de contabilidad.					
9	Las rotaciones de cargos en la institución son frecuentes.					
10	Se realizan planes de trabajo para controlar los registros inadecuados.					
11	Se realizan con frecuencia supervisiones de los registros contables en cada área de la institución.					
12	Le han comunicado las políticas o normativas, procedimientos, controles internos y regulatorios que tiene la institución.					
	<b>Supervisión</b>					
13	Se realizan planes de trabajo para controlar los registros inadecuados.					
14	Se realizan con frecuencia supervisiones de los registros contables en cada área de la institución.					
15	Le han comunicado las políticas o normativas, procedimientos, controles internos y regulatorios que tiene la institución.					

## Cuestionario: Toma de decisiones

Datos generales:

N° de cuestionario: ..... Fecha de recolección: ...../...../.....

Introducción:

El presente instrumento tiene como objetivo recabar información acerca del control interno. Lea atentamente cada ítem y seleccione una de las alternativas, la que sea la más apropiada para Usted, seleccionando del 1 a 5, que corresponde a su respuesta. Además, debe marcar con un aspa la alternativa elegida. Asimismo, no existen respuestas “correctas” o “incorrectas”, ni respuestas “buenas” o “malas”. Solo se solicita honestidad y sinceridad de acuerdo a su percepción. Finalmente, la respuesta que vierta es totalmente reservada y se guardará confidencialidad y marque todos los ítems.

<b>Escala de medición</b>	
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

N°	DIMENSIONES	Escala de medición				
		1	2	3	4	5
	<b>Toma de decisiones estratégicas</b>					
1	El responsable identifica en forma oportuna los hechos en la toma de decisiones					
2	El encargado de la toma de decisiones advierte aquellos hechos que requieren solución inmediata					
3	Se propicia la búsqueda de opciones para resolver el problema					
4	Se genera iniciativas para la toma de decisiones					
5	Se establecen una diversidad de ideas para resolver la controversia					
6	Se adecúan las opciones para la toma de decisiones					

	<b>Decisiones operativas</b>					
7	Existe un análisis de los riesgos y beneficios para establecer una alternativa de solución ante los problemas.					
8	Cree que las responsabilidades que se les asigna se relacionan con el objetivo que quiere alcanzarla Municipalidad					
9	Considera que las obligaciones que tienen los funcionarios públicos, son debidamente ejecutadas					
10	Considera que las acciones tomadas por los funcionarios públicos son realizadas de acuerdo a las decisiones administrativas					
	<b>Características individuales</b>					
11	Las relaciones interpersonales mejoran sus aptitudes como trabajador.					
12	Se resuelven los problemas identificando alternativas.					
13	Las actitudes de los trabajadores permiten el logro de objetivos y metas.					
14	Las evaluaciones y procedimientos realizados permiten lograr los objetivos institucionales					
15	Considera Ud. que la diversificación de ideas planteadas permite a los funcionarios tomar buenas decisiones					

## Validaciones de los instrumentos de investigación



### INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

#### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Sánchez Dávila, Keller  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo – Escuela de Posgrado.  
 Especialidad : Doctor en gestión Pública y Gobernabilidad.  
 Instrumento de evaluación : Instrumento sobre Sistema de control interno.  
 Autor (s) del Instrumento (s) : URQUIA CHAVEZ FLORENTINO

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Sistema de control interno en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable Sistema de control interno				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: Sistema de control interno de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Sistema de control interno				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					41	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento puede ser aplicado

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.1

Tarapoto, 20 de octubre de 2021

  
 -----  
 Dr. Keller Sánchez Dávila  
 DOCENTE POS GRADO

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**III. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Sánchez Dávila, Keller  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo – Escuela de Posgrado.  
 Especialidad : Doctor en gestión Pública y Gobernabilidad.  
 Instrumento de evaluación : Instrumento sobre Toma de decisiones  
 Autor (s) del Instrumento (s) : URQUIA CHAVEZ FLORENTINO

**IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del Instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: toma de decisiones en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El Instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: toma de decisiones					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del Instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable: toma de decisiones de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la Investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del Instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del Instrumento son coherentes con el tipo de Investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del Instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la Investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del Instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable toma de decisiones					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el Instrumento propuestos responden al propósito de la Investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del Instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					48	

(Nota: Tener en cuenta que el Instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al Instrumento no válido ni aplicable)

**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El Instrumento puede ser aplicado

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.8

Tarapoto, 20 de octubre de 2021



Dr. Keller Sánchez Dávila  
DOCENTE POS GRADO

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Rodríguez Mendoza, Segundo Saúl

Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín

Especialidad : Maestro en ciencias económicas, mención gestión empresarial

Instrumento de evaluación : Para evaluar Control Interno

Autor (s) del instrumento (s) : Urquiza Chávez, Florentino

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**
**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Control Interno					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organización lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Control Interno					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Control Interno					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					46	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El instrumento muestra coherencia metodológica por lo que procede su aplicación

 PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.6

Tarapoto, 08 de noviembre de 2021



Sr. Sr. Segundo Rodríguez M.  
 Ccig. CLAD 7097

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Rodríguez Mendoza, Segundo Saul

Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín

Especialidad : Maestro en ciencias económicas, mención gestión empresarial

Instrumento de evaluación : Para evaluar Toma de decisiones

Autor (s) del Instrumento (s) : Urquía Chávez, Florentino

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**
**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los Items están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las Instrucciones y los Items del Instrumento permiten recoger la Información objetiva sobre la variable Ejecución Presupuestal, en todas sus dimensiones en Indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El Instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovador y legal inherente a la variable: Toma de decisiones					X
ORGANIZACIÓN	Los Items del Instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la Investigación.					X
SUFICIENCIA	Los Items del Instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e Indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los Items del Instrumento son coherentes con el tipo de Investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Toma de decisiones.					X
CONSISTENCIA	La Información que se recoja a través de los Items del Instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la Investigación.				X	
COHERENCIA	Los Items del Instrumento expresan relación con los Indicadores de cada dimensión de la variable: Toma de decisiones					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el Instrumento propuestos responden al propósito de la Investigación, desarrollo tecnológico e Innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los Items concuerda con la escala valorativa del Instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>45</b>	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al Instrumento no válido ni aplicable)

**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El Instrumento muestra coherencia metodológica por lo que procede su aplicación.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 4.6

Tarapoto 08 de noviembre de 2021



Sr. Sr. Sr. Segundo Rodríguez M.  
 Ccig. CLAD 7097

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Lic. Adm. Mtro. Alcides Muñoz Ocas  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Maestro en Gestión Pública  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario Sistema de control Interno  
 Autor (s) del Instrumento (s) : Florentino Urquiza Chávez

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Sistema de control Interno				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organización lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Sistema de control Interno				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Sistema de control Interno					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					48	

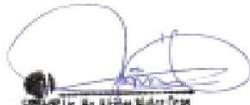
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Si es aplicables, los criterios de evaluación guardan relación con las variables de investigación

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.8

Tarapoto, 08 de Noviembre de 2021.



**Alcides Muñoz Ocas**  
 RUC: 11571  
 Sello personal y firma

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Lic. Adm. Mtro. Alcides Muñoz Ocas  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Maestro en Gestión Pública  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de toma de decisiones  
 Autor (s) del Instrumento (s) : Florentino Urquía Chávez

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**
**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del Instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El Instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: toma de decisiones.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del Instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la Investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del Instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del Instrumento son coherentes con el tipo de Investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: toma de decisiones.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del Instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la Investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del Instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: toma de decisiones.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el Instrumento propuestos responden al propósito de la Investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del Instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						47

(Nota: Tener en cuenta que el Instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al Instrumento no válido ni aplicable)

**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**
**SI es aplicable ya que las variables guardan relación con los criterios de evaluación**
**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

4.7

Tarapoto, 08 de Noviembre de 2021.



**Sello personal y firma**

### Base de datos estadísticos

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	sub total	p7	p8	p9	p10	p11	p12	sub total	p13	p14	p15	sub total	TOTAL
1	2	3	3	2	2	2	14	3	3	3	2	2	3	16	2	3	3	8	38
2	3	3	4	4	4	3	21	3	3	4	4	3	3	20	3	3	4	10	51
3	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	2	1	1	7	1	1	1	3	18
4	1	2	2	2	1	1	9	2	2	2	1	1	2	10	1	2	2	5	24
5	3	4	3	4	3	3	20	4	4	3	3	3	4	21	3	4	3	10	51
6	1	2	2	2	2	1	10	2	2	2	2	1	2	11	1	2	2	5	26
7	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12	59
8	3	2	3	2	3	3	16	2	2	3	3	3	2	15	3	2	3	8	39
9	4	4	5	3	3	4	23	4	4	1	3	4	4	20	4	4	5	13	56
10	5	4	5	4	5	5	28	4	4	1	5	5	4	23	5	4	5	14	65
11	4	4	4	5	5	4	26	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	12	63
12	3	2	4	3	2	3	17	2	2	4	2	3	2	15	3	2	4	9	41
13	2	3	2	2	2	2	13	3	3	4	2	2	3	17	2	3	2	7	37
14	4	3	4	2	3	4	20	3	3	4	3	4	3	20	4	3	4	11	51
15	2	2	1	1	2	2	10	2	2	1	2	2	2	11	2	2	1	5	26
16	2	3	3	2	2	2	14	3	3	3	2	2	3	16	2	3	3	8	38
17	3	3	4	4	4	3	21	3	3	4	4	3	3	20	3	3	4	10	51
18	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	2	1	1	7	1	1	1	3	18
19	1	2	2	2	1	1	9	2	2	2	1	1	2	10	1	2	2	5	24
20	3	4	3	4	3	3	20	4	4	3	3	3	4	21	3	4	3	10	51
21	2	3	3	2	2	2	14	3	3	3	2	2	3	16	2	3	3	8	38
22	3	3	4	4	4	3	21	3	3	4	4	3	3	20	3	3	4	10	51
23	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	2	1	1	7	1	1	1	3	18
24	1	2	2	2	1	1	9	2	2	2	1	1	2	10	1	2	2	5	24

<b>25</b>	3	4	3	4	3	3	<b>20</b>	4	4	3	3	3	4	<b>21</b>	3	4	3	<b>10</b>	<b>51</b>
<b>26</b>	1	2	2	2	2	1	<b>10</b>	2	2	2	2	1	2	<b>11</b>	1	2	2	<b>5</b>	<b>26</b>
<b>27</b>	4	4	4	3	4	4	<b>23</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>	4	4	4	<b>12</b>	<b>59</b>
<b>28</b>	3	2	3	2	3	3	<b>16</b>	2	2	3	3	3	2	<b>15</b>	3	2	3	<b>8</b>	<b>39</b>
<b>29</b>	4	4	5	3	3	4	<b>23</b>	4	4	1	3	4	4	<b>20</b>	4	4	5	<b>13</b>	<b>56</b>
<b>30</b>	5	4	5	4	5	5	<b>28</b>	4	4	1	5	5	4	<b>23</b>	5	4	5	<b>14</b>	<b>65</b>

<b>Nº</b>	<b>pr1</b>	<b>pr2</b>	<b>pr3</b>	<b>pr4</b>	<b>pr5</b>	<b>pr6</b>	<b>sub total</b>	<b>pr7</b>	<b>pr8</b>	<b>pr9</b>	<b>pr10</b>	<b>sub total</b>	<b>pr11</b>	<b>pr12</b>	<b>pr13</b>	<b>pr14</b>	<b>pr15</b>	<b>sub total</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	2	3	3	3	2	3	<b>16</b>	3	5	3	2	<b>13</b>	3	3	2	2	2	<b>12</b>	<b>41</b>
<b>2</b>	3	3	3	4	3	3	<b>19</b>	3	3	3	3	<b>12</b>	3	4	4	4	3	<b>18</b>	<b>49</b>
<b>3</b>	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>	1	1	1	1	<b>4</b>	1	1	2	2	1	<b>7</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	1	2	2	2	1	1	<b>9</b>	2	1	2	1	<b>6</b>	2	2	2	1	1	<b>8</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	3	4	4	3	3	3	<b>20</b>	4	3	4	3	<b>14</b>	4	3	4	3	3	<b>17</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	1	2	2	2	1	1	<b>9</b>	2	1	2	1	<b>6</b>	2	2	2	2	1	<b>9</b>	<b>24</b>
<b>7</b>	4	4	4	4	1	4	<b>21</b>	4	4	4	4	<b>16</b>	4	4	3	4	4	<b>19</b>	<b>56</b>
<b>8</b>	3	2	2	3	3	3	<b>16</b>	2	3	2	3	<b>10</b>	2	3	2	3	3	<b>13</b>	<b>39</b>
<b>9</b>	4	4	4	5	4	4	<b>25</b>	4	4	4	4	<b>16</b>	4	5	3	3	4	<b>19</b>	<b>60</b>
<b>10</b>	5	4	4	5	5	5	<b>28</b>	4	5	4	5	<b>18</b>	4	5	4	5	5	<b>23</b>	<b>69</b>
<b>11</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>	4	4	4	4	<b>16</b>	4	4	5	5	4	<b>22</b>	<b>62</b>
<b>12</b>	3	2	2	4	3	3	<b>17</b>	2	3	2	3	<b>10</b>	2	4	3	2	3	<b>14</b>	<b>41</b>
<b>13</b>	2	3	3	2	2	2	<b>14</b>	3	2	3	2	<b>10</b>	3	2	2	2	2	<b>11</b>	<b>35</b>
<b>14</b>	4	3	3	4	4	4	<b>22</b>	3	4	3	4	<b>14</b>	3	4	2	3	4	<b>16</b>	<b>52</b>
<b>15</b>	2	2	2	1	2	2	<b>11</b>	2	2	2	2	<b>8</b>	2	1	1	2	2	<b>8</b>	<b>27</b>
<b>16</b>	2	3	3	3	2	1	<b>14</b>	2	2	2	2	<b>8</b>	3	3	2	2	2	<b>12</b>	<b>34</b>

<b>17</b>	3	3	3	4	3	1	<b>17</b>	3	2	2	3	<b>10</b>	3	4	4	4	3	<b>18</b>	<b>45</b>
<b>18</b>	1	1	1	1	1	3	<b>8</b>	2	4	4	1	<b>11</b>	1	1	2	2	1	<b>7</b>	<b>26</b>
<b>19</b>	1	2	2	2	1	4	<b>12</b>	3	1	3	1	<b>8</b>	2	2	2	1	1	<b>8</b>	<b>28</b>
<b>20</b>	3	4	4	3	3	4	<b>21</b>	4	3	3	3	<b>13</b>	4	3	4	3	3	<b>17</b>	<b>51</b>
<b>21</b>	2	3	3	3	2	3	<b>16</b>	3	5	3	2	<b>13</b>	3	3	2	2	2	<b>12</b>	<b>41</b>
<b>22</b>	3	3	3	4	3	3	<b>19</b>	3	3	3	3	<b>12</b>	3	4	4	4	3	<b>18</b>	<b>49</b>
<b>23</b>	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>	1	1	1	1	<b>4</b>	1	1	2	2	1	<b>7</b>	<b>17</b>
<b>24</b>	1	2	2	2	1	1	<b>9</b>	2	1	2	1	<b>6</b>	2	2	2	1	1	<b>8</b>	<b>23</b>
<b>25</b>	3	4	4	3	3	3	<b>20</b>	4	3	4	3	<b>14</b>	4	3	4	3	3	<b>17</b>	<b>51</b>
<b>26</b>	1	2	2	2	1	1	<b>9</b>	2	1	2	1	<b>6</b>	2	2	2	2	1	<b>9</b>	<b>24</b>
<b>27</b>	4	4	4	4	1	4	<b>21</b>	4	4	4	4	<b>16</b>	4	4	3	4	4	<b>19</b>	<b>56</b>
<b>28</b>	3	2	2	3	3	3	<b>16</b>	2	3	2	3	<b>10</b>	2	3	2	3	3	<b>13</b>	<b>39</b>
<b>29</b>	4	4	4	5	4	4	<b>25</b>	4	4	4	4	<b>16</b>	4	5	3	3	4	<b>19</b>	<b>60</b>
<b>30</b>	5	4	4	5	5	5	<b>28</b>	4	5	4	5	<b>18</b>	4	5	4	5	5	<b>23</b>	<b>69</b>