

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

[DOI 10.35381/gep.v8i2.793](https://doi.org/10.35381/gep.v8i2.793)

**Control interno en el gobierno abierto en una municipalidad. Revisión sistemática**

**Internal oversight in open government at a municipality. A systematic review**

Maritza Soledad Tiznado-Rojo  
[mtiznador@ucvvirtual.edu.pe](mailto:mtiznador@ucvvirtual.edu.pe)  
Universidad César Vallejo, Trujillo, La Libertad  
Perú  
<https://orcid.org/0009-0008-6475-7519>

Recepción: 10 de febrero 2026  
Revisado: 19 de marzo 2026  
Aprobación: 15 de mayo 2026  
Publicado: 01 de junio 2026

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

## RESUMEN

Este artículo analizó la implementación de un Sistema de Control Interno en el gobierno abierto en una municipalidad por medio de una revisión sistemática. Metodológicamente, la investigación se basó en un enfoque cualitativo, de tipo documental, sustentado en la metodología PRISMA. También, se emplearon técnicas como la revisión sistemática y el análisis de contenido y, como instrumentos, se usaron fichas de registro y matrices de análisis. Los estudios seleccionados se ubicaron en bases de datos como Scielo, Scopus y Web of Science. Los resultados destacaron la importancia de la capacitación y del compromiso asumido por los funcionarios y servidores públicos para el control interno en el gobierno abierto. Se concluyó que la práctica administrativa en el sector público peruano ha requerido de entidades estatales y de la asignación de un Órgano de Control Institucional (OCI) para mejorar el nivel de madurez en la implementación del Sistema de Control Interno.

**Descriptor:** Control interno; sistemas de control; administración pública; efectos del control interno; gestión administrativa (Tesauro - UNESCO).

## ABSTRACT

This article analyzed the implementation of an Internal Control System in open government within a municipality through a systematic review. Methodologically, the research was based on a qualitative, documentary approach, grounded in the PRISMA methodology. Techniques such as systematic review and content analysis were also employed, and data sheets and analysis matrices were used as instruments. The selected studies were sourced from databases such as Scielo, Scopus, and Web of Science. The results highlighted the importance of training and the commitment of officials and public servants to internal control in open government. As a conclusion, administrative practice in the Peruvian public sector has required state entities and the designation of an Institutional Control Body (OCI) to improve the level of maturity in the implementation of the Internal Control System.

**Descriptors:** Internal control; control systems; public administration; effects of internal control; administrative management (Thesaurus - UNESCO).

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

## INTRODUCCIÓN

La implementación efectiva del Sistema de Control Interno es esencial para la mejora de la gestión pública en el Perú. El sistema de control interno en las entidades públicas constituye una herramienta fundamental para la administración eficiente y democrática de los recursos, la transparencia y el logro de objetivos institucionales (Castillo & Recalde, 2024; Ramírez et al., 2024). En el contexto de Perú, la Ley N° 28716 establece la necesidad de implementar el sistema de control interno, sin embargo, la gestión pública enfrenta desafíos de diversa índole, desde la limitada capacidad técnica hasta la prevalencia de prácticas administrativas poco eficientes, volviéndose imperativo contar con mecanismos firmes que garanticen una administración eficiente (Heredia et al., 2026; Wirtz et al., 2022). Uno de estos mecanismos lo constituye el Sistema de Control Interno, concebido como un sistema integrado de políticas, procesos y procedimientos orientados a asegurar la consecución de los objetivos institucionales, minimizar los riesgos operativos, financieros y asegurar el cumplimiento del marco normativo (Vera et al., 2023).

En las últimas décadas, el gobierno peruano ha promovido diferentes marcos normativos y directivas orientadas a fortalecer el control interno en las entidades públicas, como lo es la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, específicamente, la “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”. Sin embargo, pese a estos esfuerzos, su implementación se ha visto afectada por diversos factores, tales como: la insuficiente capacitación del personal, la inadecuada asignación de recursos y la falta de una cultura organizacional orientada al control y la mejora continua (Isea et al., 2024). Esto se refleja en entidades administrativas rurales y entidades subnacionales, donde las limitaciones institucionales son más pronunciadas (Ramírez et al., 2024).

La provincia de Contumazá, ubicada en la región Cajamarca, no escapa de esta realidad. Las autoridades locales enfrentan la necesidad de mejorar la implementación del Sistema de Control Interno para asegurar una gestión transparente y eficiente en concordancia

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

con los compromisos asumidos en materia de desempeño administrativo. Por este motivo, este artículo persigue describir y explicar los factores que impiden una efectiva implementación del Sistema de Control Interno, a fin de contribuir con la mejora de su administración de las entidades públicas, mediante una metodología integral que considere los aspectos técnicos, normativos y culturales de las mismas, en función de promover una gestión eficiente y transparente (Heredía et al., 2026; Ramírez et al., 2024). La investigación toma en cuenta tanto los avances normativos en materia de control interno, como los retos que enfrentan los funcionarios públicos al momento de su implementación en el Sistema Control Interno en sus respectivas entidades.

En esta línea, el presente trabajo persigue analizar la implementación de un Sistema de Control Interno en el gobierno abierto en una municipalidad por medio de una revisión sistemática. Ello, con el objeto de explorar la situación real de las entidades públicas de la provincia de Contumazá con sus desafíos y oportunidades. Finalmente, se buscan soluciones prácticas para una efectiva implementación del Sistema de Control Interno en las entidades públicas del país, tomando en cuenta las diversas vivencias descritas en cada estudio.

## **MÉTODO**

El desarrollo del presente artículo enfocado en la efectiva implementación del Sistema del Control Interno en las entidades públicas del Perú, se sustentó en un diseño exploratorio con enfoque cuantitativo de revisión y análisis documental. El enfoque cuantitativo buscó indagar acerca de los estudios sustentados en aquellos factores que han afectado la implementación efectiva del control interno, a través de la recopilación y análisis de los datos numéricos. Desde el punto de vista descriptivo, la investigación permitió comprender el contexto en el cual se desarrollan los sistemas de control interno en las entidades públicas peruanas, especialmente, en áreas rurales como Contumazá y la región Cajamarca en el sector educación.

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

Por otro lado, se usó el diseño de la investigación exploratoria, ya que, al no existir suficientes estudios previos que abordaran específicamente casos de implementación del Sistema de Control Interno, se realizó la revisión de la poca literatura existente y el análisis de estudios de algunos casos similares, en función de obtener conclusiones razonables.

En la revisión sistemática, se siguieron las directrices PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), el cual incluyó:

- Definición de Pregunta de Investigación.
- Criterios de inclusión de los estudios que tenían relación con la implementación del sistema de control interno en el sector público peruano e internacional.
- Consulta de fuentes de información en bases de datos como Scielo, WOS y Scopus.
- Proceso de Selección de 68 artículos, de los cuales se seleccionaron 10 que cumplieran con los criterios establecidos.

La revisión documental fue el principal método de recolección de información para esta investigación. Asimismo, también se realizó un análisis exhaustivo de fuentes secundarias, incluyendo normativa vigente sobre control interno en el Perú (como la Ley N° 28716), informes y manuales emitidos por la Contraloría General de la República, y marcos teóricos ampliamente aceptados, como el modelo COSO. La recopilación de documentos también incluyó estudios previos sobre el control interno en otros contextos latinoamericanos y rurales, con el fin de proporcionar una comparación que facilitara la adaptación de buenas prácticas internacionales al caso de Contumazá y Cajamarca (Wirtz et al., 2022).

Los criterios de selección de los documentos revisados se basaron en su relevancia, pertinencia y actualidad. Se consideraron tanto estudios académicos, informes

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

gubernamentales, y publicaciones de organismos, tales como los reportes específicos de Contraloría General de la República de la provincial de Contumazá y la región Cajamarca – sector educación y sus particularidades institucionales. A continuación, se presenta el resumen de la información revisada.

**Tabla 1.**  
*Relación de base de datos de revistas científicas indexadas según la declaración PRISMA.*

Base de búsqueda	Motor de búsqueda	Filtros utilizados	Total de artículos	
			Sin filtro	Con filtro
Scopus	“Control Interno”, “entidades públicas”	Años 2018-2024; Acceso: gratuito; Idioma: español, inglés; Tipo: artículo	25	4
Scielo	“Control Interno”, “entidades públicas”	Años 2018-2024; Acceso: gratuito; Idioma: español, inglés; Tipo: artículo	19	2
WoS	“Control Interno”, “entidades públicas”	Años 2018-2024; Acceso: gratuito; Idioma: español, inglés; Tipo: artículo	24	6
			<b>68</b>	<b>12</b>

**Elaboración:** El autor.

En la Tabla 1, se observan los motores de búsqueda utilizados y los filtros aplicados en la búsqueda de artículos. En total, se encontraron 68 artículos sin aplicar filtros, de los cuales solo 12 fueron seleccionados.

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

**Tabla 2.**

Cantidad de estudios seleccionados luego del proceso de filtrado.

Base de búsqueda	Total de estudios por base de datos
Scopus	4
Scielo	7
WoS	1
<b>Total de estudios seleccionados</b>	<b>12</b>

**Elaboración:** El autor.

La tabla 2 indica que, 5 artículos fueron seleccionados de la base de datos Scopus, 4 de la base de datos Scielo y 3 de la base de datos Web of Science. Dentro del registro de la normativa legal, se consideraron los siguientes especificados en la tabla 3.

**Tabla 3.**

Registro de Normativa legal que aborda Control Interno.

Autor	Año	Título de norma legal	Objetivo principal
CONTRALORIA	2024	Directiva N° 006-2019-CG/INTEG "Implementación del sistema de control interno en las entidades del estado" Versión integrada	Regular el procedimiento para implementar el Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, estableciendo plazos y funciones para el seguimiento y evaluación de la implementación del Sistema de Control Interno.
COSO	2013	Marco Integrado de Control Interno	Establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos de control interno: Objetivos operativos, Objetivos de información y Objetivos de cumplimiento.

**Elaboración:** El autor.

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

La tabla 3, especifica las organizaciones que registran la normativa legal para lograr el control interno gubernamental. En el presente estudio, se ha recurrido a la comparación de entidades públicas rurales en la provincia de Contumazá, las cuales enfrentan desafíos similares como la escasez de recursos, la falta de capacitación y la débil cultura organizacional orientada al sistema de control interno. Para ello, se revisaron reportes de la Contraloría de entidades a nivel local y regional de Cajamarca. En dicho análisis, se consideraron los criterios de grado y nivel de madurez que determinan el avance en la implementación del Sistema de Control Interno.

## RESULTADOS

Los resultados resumen los aspectos relacionados con los 12 artículos seleccionados y el grado y nivel de madurez del sistema de control interno en el sector educación de la región Cajamarca.

### Tabla 4.

Registro de artículos y revistas científicas de principales bases de datos Scopus, Scielo y WoS.

<b>Autor</b>	<b>Revista/Base de datos</b>	<b>Año</b>	<b>Título del artículo</b>
Aguerre, C., & Bonina, C.	<i>Information Systems Journal/Scopus</i>	2024	Open government, civic tech and digital platforms in Latin America: A governance study of Montevideo's urban app 'Por Mi Barrio'.
Boufounou, P., Eriotis, N., Kounadeas, T., Argyropoulos, P., & Pouloupoulos, J.	<i>Economies/Scopus</i>	2024	Enhancing internal control mechanisms in local government organizations: a crucial step towards mitigating corruption and ensuring economic development.
Castillo, W. & Recalde, A.	<i>Gestio Et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales/Scielo</i>	2024	Gobierno abierto: Un desafío en la gestión pública para fortalecer la democracia.

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

Heredia, G., Anibal, R., Rivero, M., Montenegro, C., Benavides, J. & Arévalo, I.	<i>Revista InveCom/Scielo</i>	2026	Control simultáneo y gestión administrativa pública: un enfoque para mejorar la eficiencia institucional en el Perú.
Isea, J., Romero, A. & Infante, M.	<i>Revista Universidad y Sociedad/WoS</i>	2025	Migration and human rights: an approach to the Latin American context based on two organizations.
Ramírez, B., Rodríguez, R., Mendoza, C. & Carbonell, Z.	<i>Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia/Scielo</i>	2024	Control interno y gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Malvas.
Mu, R., & Wang, H.	<i>Public Management Review/Scielo</i>	2022	A systematic literature review of open innovation in the public sector: Comparing barriers and governance strategies of digital and non-digital open innovation.
Ruiz, M. & Montero, M.	<i>Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia/Scielo</i>	2022	Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.
Sánchez, E., Cruz, O., Carrasco, A., Torres, M. & Torres, Y.	<i>Universidad, Ciencia y Tecnología/Scielo</i>	2024	Análisis de las funciones del gobierno abierto y su relación con la gestión en las municipalidades locales del Perú.
Uribe, G., Cruz, I & León, B.	<i>Revista iberoamericana de estudios municipals/Scielo</i>	2024	El gobierno abierto, un acercamiento a su estudio en municipios mexicanos: una propuesta inicial para medirlo e interpretarlo en 2019.
Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., Becker, M., & Müller, W. M.	<i>Electronic Markets/Scopus</i>	2022	Open government data: A systematic literature review of empirical research.
Yanuarisa, Y., Irianto, G., Djamhuri, A. & Rusydi, M. K.	<i>Cogent Business &amp; Management/Scopus</i>	2025	Exploring the internal audit of public procurement governance: a systematic literature review.

**Elaboración:** El autor.

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

En correspondencia con la tabla 4, los estudios se centran en los aspectos relevantes relacionados con el control interno municipal tanto en el Perú como en otros países de Latinoamérica, destacando así la importancia de la gestión administrativa para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades.

**Tabla 5.**

Nivel y Grado de madurez del Sistema del Control Interno.

NIVEL DE MADUREZ DEL SCI	GRADO DE MADUREZ DEL SCI
Inexistente	de 0 a 1%
SCI bajo	>1% a 30%
SCI básico	>30% a 55%
SCI intermedio	>55% a 75%
SCI Avanzado	>75% a 90%
SCI Optimo	>90% a 100%

**Fuente:** Anexo de la Resolución de Contraloría N° 093-2021-CG.

En lo concerniente a la tabla 5, los registros demuestran el nivel y grado de madurez del Sistema de Control Interno, cuya escala es esencial para valorar la administración de las municipalidades desde la escala del 0 al 100%.

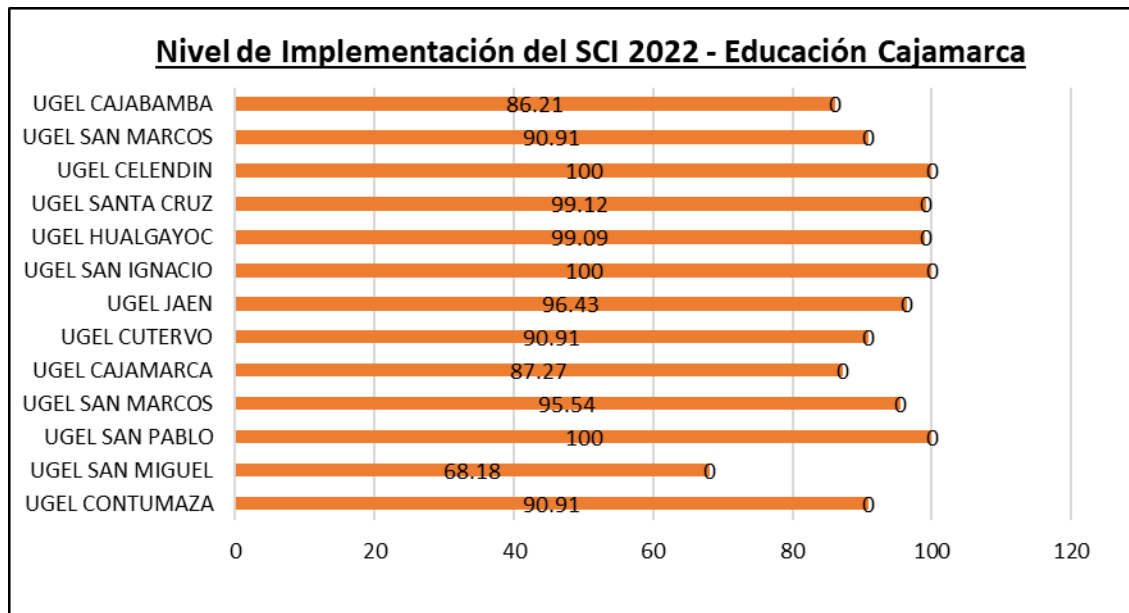
Maritza Soledad Tiznado-Rojo

**Tabla 6.**

**Análisis del Grado y Nivel de madurez del Sistema de Control Interno año 2022 – sector educación Región Cajamarca.**

N°	ENTIDAD	GRADO DE MADUREZ	NIVEL DE IMPLEMENTACION
1	UGEL CONTUMAZA	90.91	SCI Optimo
2	UGEL SAN MIGUEL	68.18	SCI Intermedio
3	UGEL SAN PABLO	100	SCI Optimo
4	UGEL SAN MARCOS	95.54	SCI Optimo
5	UGEL CAJAMARCA	87.27	SCI Avanzado
6	UGEL CUTERVO	90.91	SCI Optimo
7	UGEL JAEN	96.43	SCI Optimo
8	UGEL SAN IGNACIO	100	SCI Optimo
9	UGEL HUALGAYOC	99.09	SCI Optimo
10	UGEL SANTA CRUZ	99.12	SCI Optimo
11	UGEL CELENDIN	100	SCI Optimo
12	UGEL SAN MARCOS	90.91	SCI Optimo
13	UGEL CAJABAMBA	86.21	SCI Avanzado

**Elaboración:** El autor.



**Figura 1.** Nivel de Implementación del Sistema de Control Interno año 2022 – sector educación Región Cajamarca.

**Elaboración:** El autor.

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

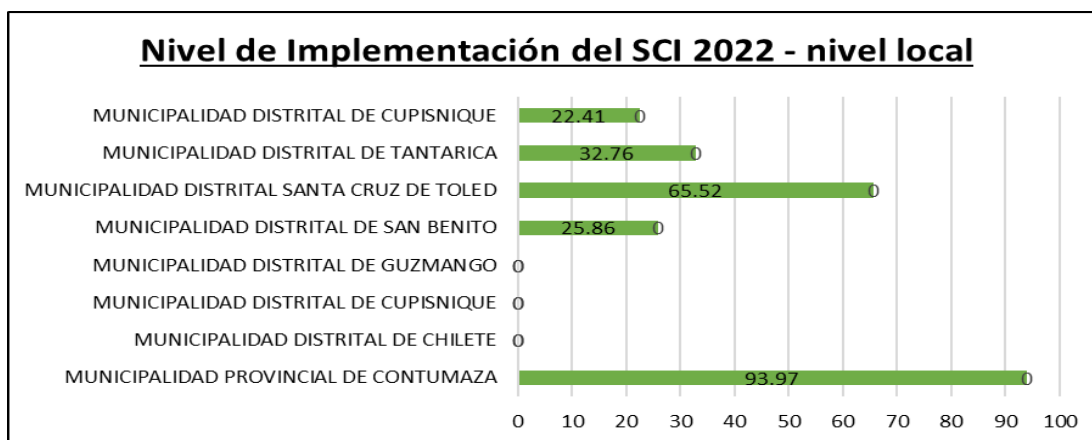
En lo concerniente a la tabla 6 y la figura 1, los registros demuestran resultados entre las escalas intermedia, óptima y avanzada, demostrando que, en su mayoría, el nivel óptimo predominó.

**Tabla 7.**

**Análisis del Grado y Nivel de madurez del Sistema de Control Interno año 2022 – nivel local Provincia Contumazá.**

N°	ENTIDAD	GRADO DE MADUREZ	NIVEL DE MADUREZ
1	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONTUMAZA	93.97	SCI Optimo
2	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHILETE	0	SCI Inexistente
3	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUPISNIQUE	0	SCI Inexistente
4	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE GUZMANGO	0	SCI Inexistente
5	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN BENITO	25.86	SCI Bajo
6	MUNICIPALIDAD DISTRITAL SANTA CRUZ DE TOLED	65.52	SCI Intermedio
7	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TANTARICA	32.76	SCI Basico
8	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUPISNIQUE	22.41	SCI Bajo

**Elaboración:** El autor.



**Figura 2.** Nivel de implementación del Sistema de Control Interno año 2022 – nivel local Provincia Contumazá.

**Elaboración:** El autor.

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

En lo correspondiente a la tabla 7 y la figura 2, los registros demuestran resultados entre las escalas baja, básica, intermedia e inexistente, demostrando que, en su mayoría, el nivel inexistente predominó.

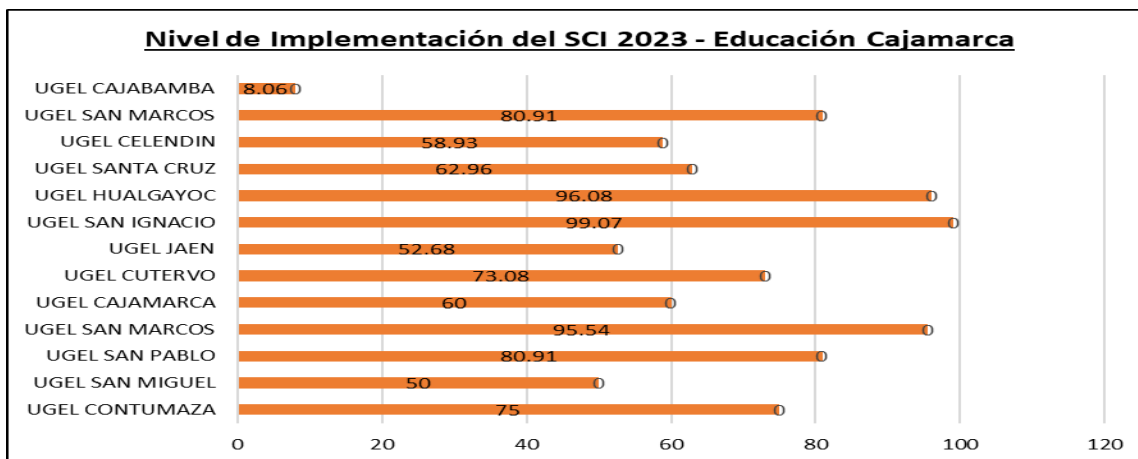
**Tabla 8.**

Análisis del Grado y Nivel de madurez del Sistema de Control Interno año 2023 – sector educación Región Cajamarca.

N°	ENTIDAD	GRADO DE MADUREZ	NIVEL DE MADUREZ
	UGEL CONTUMAZA	75	SCI Intermedio
	UGEL SAN MIGUEL	50	SCI Basico
	UGEL SAN PABLO	80.91	SCI Avanzado
	UGEL SAN MARCOS	95.54	SCI Optimo
	UGEL CAJAMARCA	60	SCI Intermedio
	UGEL CUTERVO	73.08	SCI Intermedio
	UGEL JAEN	52.68	SCI Intermedio
	UGEL SAN IGNACIO	99.07	SCI Optimo
	UGEL HUALGAYOC	96.08	SCI Optimo
	UGEL SANTA CRUZ	62.96	SCI Intermedio
	UGEL CELENDIN	58.93	SCI Intermedio
	UGEL SAN MARCOS	80.91	SCI Avanzado
	UGEL CAJABAMBA	8.06	SCI Bajo

**Elaboración:** El autor.

Maritza Soledad Tiznado-Rojo



**Figura 3.** Nivel de implementación del Sistema de Control Interno año 2022 – sector educación Región Cajamarca.

**Elaboración:** El autor.

En lo correspondiente a la tabla 8 y la figura 3, los registros demuestran resultados entre las escalas baja, básica, intermedia y óptima, demostrando que, en su mayoría, el nivel intermedio predominó.

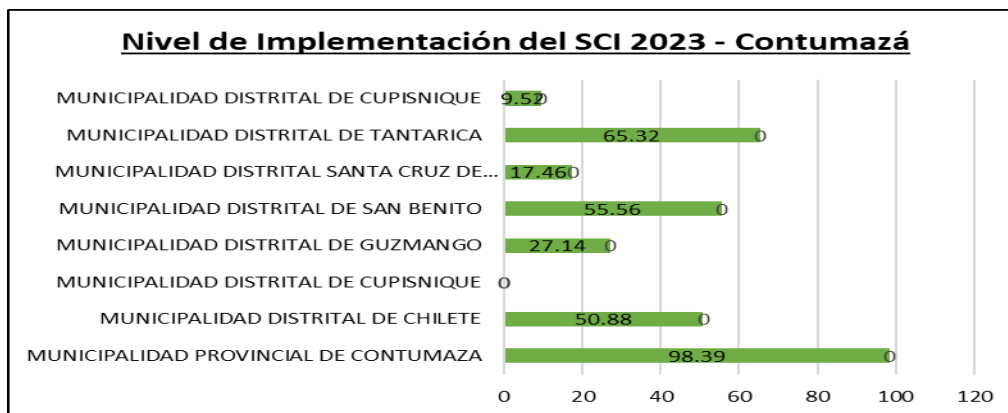
**Tabla 9.**

Análisis del Grado y Nivel de madurez del Sistema de Control Interno año 2023 – nivel local Provincia Contumazá.

N°	ENTIDAD	GRADO DE MADUREZ	NIVEL DE MADUREZ
1	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONTUMAZA	98.39	SCI Optimo
2	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHILETE	50.88	SCI Basico
3	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUPISNIQUE	0	SCI Inexistente
4	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE GUZMANGO	27.14	SCI Bajo
5	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN BENITO	55.56	SCI Intermedio
6	MUNICIPALIDAD DISTRITAL SANTA CRUZ DE TOLED	17.46	SCI Bajo
7	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TANTARICA	65.32	SCI Intermedio
8	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CUPISNIQUE	9.52	SCI Bajo

**Elaboración:** El autor.

Maritza Soledad Tiznado-Rojo



**Figura 4.** Nivel de implementación del Sistema de Control Interno año 2023 – nivel local Provincia Contumazá.

**Elaboración:** El autor.

La tabla 9 y la figura 4 señalan que los registros oscilan entre las escalas baja, básica, intermedia e inexistente, demostrando que, en su mayoría, el nivel bajo predominó.

Los resultados destacaron la importancia de la capacitación y del compromiso asumido por la alta dirección, por los funcionarios y por los servidores públicos para el control interno en el gobierno abierto (Aguerre & Bonina, 2024; Uribe et al., 2024).

También, se revelan varios factores clave para la implementación efectiva del Sistema de Control Interno:

- Las entidades de menor presupuesto (entidades pequeñas) son las que tienen mayores dificultades para implementar esta herramienta de gestión, manifestándose principalmente en los gobiernos locales, seguido de las del nivel regional.
- Las entidades estatales que tienen un Órgano de Control Institucional (OCI) asignado, demuestran mejor grado de madurez en relación a aquellas que no tienen OCI.
- La capacitación continua del personal es esencial, ya que esta facilita la comprensión de los empleados del Sistema de Control Interno (Isea et al., 2024).
- El compromiso de la alta dirección, que implica la participación activa de los líderes, es fundamental para fomentar una cultura de control interno (Von Feigenblatt et al., 2021).

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

- La adaptación contextual considera que la metodología de implementación debe ajustarse a las particularidades de cada entidad, considerando su tamaño, recursos y cultura organizacional.
- Adicionalmente, se hace hincapié en la identificación de barreras significativas como la resistencia al cambio, la falta de recursos y la escasa comunicación interna.

## **DISCUSIÓN**

La revisión sistemática confirma que la implementación del Sistema de Control Interno en el sector público peruano enfrenta retos significativos y, a su vez, también ofrece oportunidades para mejorar la gobernanza. Por ende, el Estado Peruano debe ofrecer capacitación y búsqueda de compromiso de los funcionarios porque son factores determinantes para el éxito de la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades públicas, sobre todo, en las rurales (Boufounou et al., 2024; Yanuarisa et al., 2025).

El control interno, según la definición del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), constituye un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad. Este fue diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: operaciones, información financiera y cumplimiento. Este marco conceptual, se basa en cinco componentes clave: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Este modelo COSO es una de las referencias más utilizadas para la implementación de sistemas de control interno a nivel mundial. Su enfoque sistémico establece que las entidades deben integrar el control interno en todas las actividades operativas para que sea efectivo (COSO, 2013).

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

El control interno, definido como el conjunto de procedimientos y políticas que las entidades públicas y privadas implementan, se ha convertido en una herramienta fundamental para garantizar el logro de sus objetivos, la prevención de fraudes y la eficiencia operativa de su administración (Ruiz & Montero, 2022; Vera et al., 2023). En la gestión pública peruana, la implementación de un sistema de control interno no solo es un mandato normativo, sino también una necesidad estratégica para optimizar los recursos, asegurar la transparencia y garantizar el logro de los objetivos institucionales. Existen diversas experiencias internacionales que pueden servir de referencia para la administración pública peruana en la implementación de sistemas de control interno. Por ejemplo, en países como Canadá y Nueva Zelanda, la implementación de sistema de control interno se basa en la creación de una cultura organizacional sólida que promueve la responsabilidad y la ética dentro de la administración pública. Estos países han demostrado que el control interno no debe ser visto simplemente como un mecanismo de cumplimiento normativo, sino como una herramienta estratégica que aporta valor agregado a la gestión pública en pro del beneficio de los individuos en el entorno social (Isea et al., 2025).

En América Latina, países como Ecuador han adoptado modelos que combinan las directrices del COSO con enfoques adaptados a las realidades locales mediante el compromiso político asumido por los funcionarios (Vera et al., 2023).

Es menester resaltar que, a pesar de las normativas existentes, muchas entidades públicas, especialmente en regiones rurales, enfrentan dificultades para implementar el control interno de manera efectiva debido a la falta de recursos y la capacidad técnica (Molina et al., 2025).

En el Perú, la Contraloría General de la República ha emitido directivas basadas en el modelo COSO, adecuándolas al marco normativo local a través de la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”. Asimismo, el *enfoque de control interno basado en riesgos* se ha convertido en

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

una práctica recomendada en la administración pública moderna (Wirtz et al., 2022). Este enfoque permite una gestión más dinámica y proactiva del control interno, a fin de lograr la innovación tanto en los organismos públicos como en la nación (Monroy et al., 2026). La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, establece los lineamientos generales que rigen la implementación y funcionamiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas en el Perú, mediante el cual, no solo busca asegurar el uso eficiente de los recursos financieros y humanos, sino también la eficiencia y eficacia en la administración del Estado, así como promover la integridad y la confianza de los ciudadanos en el aparato estatal (Heredia et al., 2026; Sánchez et al., 2024). Aunque la normativa peruana establece la obligatoriedad de implementar un sistema de control interno, en la práctica, existen múltiples obstáculos que impiden su correcta implementación, particularmente en las entidades rurales como en la provincia de Contumazá, lo cual conduce a aplicar medidas correctivas para la mejora del quehacer humano (Mu & Wang, 2022). Además, la cultura organizacional en muchas entidades públicas no está alineada con los principios de control interno, lo que genera resistencias al cambio y dificulta la integración de buenas prácticas en las actividades diarias. Sin embargo, existe otro factor crítico en la implementación del Sistema de Control Interno en el Perú sustentada en la limitada asignación de recursos financieros y humanos. Esta falta de recursos genera una dependencia excesiva en los pocos profesionales capacitados, lo que puede conducir a sobrecarga laboral y, en algunos casos, a la ineficacia de los controles implementados. El nuestro ámbito local, provincia de Contumazá, esta problemática se presenta con mayor énfasis en los municipios rurales, los cuales ameritan de atención para su mejora y progreso.

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

## **CONCLUSIONES**

La implementación del Sistema de Control Interno en entidades públicas del Perú requiere un enfoque metodológico que incluya capacitación permanente, compromiso directivo y adaptación contextual a las particularidades de cada entidad, considerando su tamaño, recursos y cultura organizacional.

Las entidades estatales requieren de la asignación de un Órgano de Control Institucional (OCI) para mejorar el grado y nivel de madurez en la implementación del Sistema de Control Interno.

Existen evidencias de que una adecuada implementación del Sistema de Control Interno tiene efectos favorables en la gestión pública, además, a su vez, tienen efectos, a mediano y largo plazo, en el bienestar de los ciudadanos quienes son usuarios del servicio público.

Para finalizar, cabe acotar que el artículo presentó dificultades como la limitada disponibilidad de información específica; si bien se accedió a informes oficiales y se revisó literatura relevante, se reconoce que el acceso a datos primarios (por ejemplo, entrevistas a profundidad con funcionarios públicos) podría enriquecer aún más los hallazgos.

Una principal recomendación práctica en el corto plazo es fortalecer el seguimiento y monitoreo que realizan las unidades orgánicas de las entidades sin Órgano de Control Institucional OCI, ya que la implementación de un órgano de control no será necesariamente viable ni en el corto ni en el mediano plazo debido a restricciones presupuestales.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a quienes cooperaron con el desarrollo de la presente investigación, por sus contribuciones significativas.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Aguerre, C., & Bonina, C. (2024). Open government, civic tech and digital platforms in Latin America: A governance study of Montevideo's urban app 'Por Mi Barrio'. *Information Systems Journal*, 34(4), pp. 1037-1067. Disponible en: <https://n9.cl/dy8s6>
- Boufounou, P., Eriotis, N., Kounadeas, T., Argyropoulos, P., & Pouloupoulos, J. (2024). Enhancing internal control mechanisms in local government organizations: a crucial step towards mitigating corruption and ensuring economic development. *Economies*, 12(4), 78, pp. 1-21. Disponible en: <https://n9.cl/l18r1>
- Castillo, W. & Recalde, A. (2024). Gobierno abierto: Un desafío en la gestión pública para fortalecer la democracia. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 6(11), pp. 117-127. Disponible en: <https://n9.cl/o4pqtg>
- Committee of Sponsoring Organizations [COSO]. (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. Disponible en: <https://www.coso.org>
- Contraloría General de la República del Perú (2024). *Implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado. Normas Legales. N° 146-2019-CG. Directiva N° 006 -2019-CG/INTEG. Versión integrada.*
- Heredia, G., Anibal, R., Rivero, M., Montenegro, C., Benavides, J. & Arévalo, I. (2026). Control simultáneo y gestión administrativa pública: un enfoque para mejorar la eficiencia institucional en el Perú. *Revista InveCom*, 6(1), e601043, pp.1-7. Disponible en: <https://n9.cl/q79rrw>
- Isea, J., Infante, M., Romero, A. & Comas, R. (2024). Human talent as a driving force in the management of ethics in the sustainable university. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias [Internet]*, 3:672, pp. 1-9. Disponible en: <https://n9.cl/jbjohe>
- Isea, J., Romero, A. & Infante, M. (2025). Migration and human rights: an approach to the Latin American context based on two organizations. *Revista Universidad y Sociedad*, volumen 17, suplemento 1, e5547. Disponible en: <https://n9.cl/p5iki>

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

- Monroy, J., Hernández, D., Escobar, G., Rueda, J., Chipana, Ch., Gallardo, C. & Peña, F. (2025). Evaluación del control interno para concretar medidas correctivas en gobiernos locales de América Latina. *Revista Minerva*, 6(18), pp. .174-183. Disponible en: <https://n9.cl/3s708>
- Mu, R., & Wang, H. (2022). A systematic literature review of open innovation in the public sector: Comparing barriers and governance strategies of digital and non-digital open innovation. *Public Management Review*, 24(4), pp. 489-511. Disponible en: <https://n9.cl/p9c9x>
- Ramírez, B., Rodríguez, R., Mendoza, C. & Carbonell, Z. (2024). Control interno y gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Malvas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(1), pp. 206–217. Disponible en: <https://n9.cl/8lem3>
- Ruiz, M. & Montero, M. (2022). Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(1), pp. 375–403. Disponible en: <https://n9.cl/nao5c5>
- Sánchez, E., Cruz, O., Carrasco, A., Torres, M. & Torres, Y. (2024). Análisis de las funciones del gobierno abierto y su relación con la gestión en las municipalidades locales del Perú. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 28(123), pp. 94-101. Disponible en: <https://n9.cl/bqk6f>
- Uribe, G., Cruz, I & León, B. (2024). El gobierno abierto, un acercamiento a su estudio en municipios mexicanos: una propuesta inicial para medirlo e interpretarlo en 2019. *Revista iberoamericana de estudios municipales*, 28, 12, pp. Disponible en: <https://n9.cl/ce44x>
- Vera, M. J., Cruz, G. E., Salas, X. A., Nevárez, R. & Mendoza, A. J. (2023). Excelencia de la educación versus las políticas educativas. Revisión literaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), pp. 3450-3461. Disponible en: <https://n9.cl/kdaoyy>
- Von Feigenblatt, O., Pardo, Ph. & Cooper, M. (2021). Sufficiency Economy Philosophy (SEP): Thailand's Emic Approach to Governance and Development as Evidence of an Asian-value Oriented Inclusive Leadership Management Philosophy. *Journal of Asia Pacific Studies*, volumen 6, issue 2, pp. 1-12. Disponible en: <https://n9.cl/9231h>
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., Becker, M., & Müller, W. M. (2022). Open government data: A systematic literature review of empirical research. *Electronic Markets*, 32(4), 2381, pp. 1-24. Disponible en: <https://n9.cl/rqickb>

Maritza Soledad Tiznado-Rojo

Yanuarisa, Y., Irianto, G., Djamhuri, A. & Rusydi, M. K. (2025). Exploring the internal audit of public procurement governance: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2485411, pp. 1-28. Disponible en: <https://n9.cl/fv0wud>

©2026 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)