



Universidad
Norbert Wiener

Powered by **Arizona State University**

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Trabajo de Suficiencia Profesional

El control previo y su relación con la toma de decisiones en la gerencia de administración y finanzas de la municipalidad de Santiago de Surco 2023

Para optar el Título Profesional de
Contador Público

Presentado por:

Autor: Quevedo Plasencia, Juan Carlos

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4193-7905>

Asesora: Mg. Vera Ortiz, Norma Betzabe

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7255-0322>

Lima – Perú

2025

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		
	CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 08/11/2022

Yo, Juan Carlos Quevedo Plasencia, egresado de la Facultad de **Elija un elemento** y Escuela Académica Profesional de **Negocios y Competitividad** de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo de investigación ““El Control Previo y su relación con la toma de decisiones en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco 2023” Asesorado por el docente: Mag. CPC Norma Betzabe Vera Ortiz, DNI 08646100, ORCID 0000-0002-7255-0322. tiene un índice de similitud de **16 (dieciséis) %** con código oid: 14912:443674152 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....
 Firma de autor Juan Carlos Quevedo Plasencia
 DNI: 18859055



.....
 Firma
 Norma Betzabe Vera Ortiz
 DNI: 08646100

Lima, 25 de marzo de 2025

Dedicatoria

La actual labor la consagro a mi familia y a los pedagogos, quienes de manera irrestricta perpetuamente me respaldaron y suministraron sustento para materializar las metas trazadas.

Agradecimiento

A Dios, por guiarme siempre y haber permitido culminar mi carrera profesional.

A mis padres, hermanos, hijos, mi Angicita, por ser la columna vertebral en esta cruzada que hoy termina y por inculcarme principios y valores que marcaron mi vida.

A la universidad, maestros y personas que hicieron posible la culminación con éxito de mi carrera profesional.

Índice

Capítulo I.....	12
Antecedentes y Descripción de la Empresa.....	12
1.1 Reseña de la Empresa.....	12
1.2 Ubicación y actividad empresarial	13
1.3 Misión, visión y valores de la empresa	15
1.3.1 Misión.....	15
1.3.2 Visión.....	16
1.3.3 Valores.....	16
1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno.....	18
1.5. Problemática y objetivos trazados.....	21
1.5.1 Problema General	22
1.5.2 Problemas Específicos:	23
1.5.3 Objetivo General.....	23
1.5.3 Objetivos Específicos.....	23
Capítulo II:.....	25
Fundamento del Tema elegido.....	25
2.1 Bases Teóricas.....	25
2.1.1 Control Previo.....	25
2.1.2 Control Gubernamental	26
2.1.3 Toma de decisiones	26
2.1.4 Administración pública.....	27
2.2 Marco conceptual	28
2.2.1 Conceptos del Control Previo.....	28
2.2.3 Objetivos del Control Previo:	28
2.2.6 Antecedentes:.....	31

2.3 Justificación de la metodología escogida	38
2.3.1 Justificación teórica:	38
2.3.2 Justificación práctica:	38
2.3.3 Justificación Metodológica:.....	39
Capitulo III: Aporte y Desarrollo de la Experiencia.....	39
3.1 Diagnóstico de la situación problemática.....	39
3.2 Desarrollo de la experiencia	41
3.3 Modelo de la propuesta o solución.....	41
Tabla 1 Estrategias implementadas en el control previo.....	43
3.4. Resultados	44
Tabla 2 Resultados de la matriz de riesgos, protocolos y digitalización.....	45
Tabla 3 Impacto en las áreas usuarias y la gestión integral.....	46
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	49
Referencias Bibliográficas.....	50

Índice de Figuras

Figura 1 Datos generales de la empresa.....	13
Figura 2 Escudo del municipio de Santiago de Surco	14
Figura 3 Ubicación geográfica del municipio de Santiago de Surco.....	15
Figura 4 Organigrama del municipio de Santiago de Surco	18
Figura 5 Diagnóstico de la Problemática	39
Figura 6 Soluciones a la Problemática.....	40
Figura 7 Reuniones de coordinación de trabajo.....	44

Índice de tablas

Tabla 1 Estrategias implementadas en el control previo	43
Tabla 2 Resultados de la matriz de riesgos, protocolos y digitalización	45
Tabla 3 Impacto en las áreas usuarias y la gestión integral	46

Resumen

El presente informe tiene por objetivo principal, analizar el vínculo entre el control previo y su relación con la toma de decisiones en la Gerencia de Administración y Finanzas del municipio de Santiago de Surco en el año 2023, para aplicar medidas eficientes y eficaces en el control previo, haciendo énfasis en la selección de elecciones que precisen optimizar la gestión y lograr obtener los resultados planificados considerando la eficacia y eficiencia en los factores a indagar.

Las diferentes alternativas aplicadas para solucionar las deficiencias encontradas, ayudaron a mejorar de manera considerable las mismas, como un desempeño más claro, eficaz y en menor tiempo. Asimismo, la capacitación constante de personal responsable del control previo en la actualización de normas y coordinaciones constantes entre áreas usuarias involucradas, lograron un resultado más eficaz y eficiente en la selección de elecciones en pro de la administración y la institución.

Finalmente, el control previo y la toma de decisiones dentro del municipio en cuestión están relacionados, asimismo, la instauración de utensilios idóneos optimizó la eficacia burocrática y la diaphanidad en la administración de haberes estatales.

Palabras claves: control previo, toma de decisiones, eficiencia, eficacia y capacitación

Abstract

The main objective of this report is to analyze the link between prior control and its relationship with decision-making in the Management of Administration and Finance of the municipality of Santiago de Surco in the year 2023. The purpose is to implement efficient and effective measures in prior control, emphasizing the selection of choices that enhance management and achieve the planned results, considering effectiveness and efficiency in the factors under investigation.

The various alternatives applied to address the identified deficiencies significantly contributed to their improvement, leading to clearer, more effective performance in a shorter time frame. Likewise, the continuous training of personnel responsible for prior control, along with the updating of regulations and constant coordination between the involved user areas, resulted in a more effective and efficient selection of decisions for the benefit of both administration and the institution.

In conclusion, prior control and decision-making within the mentioned municipality are interconnected. Furthermore, the establishment of suitable tools has enhanced bureaucratic efficiency and transparency in the management of public assets.

Keywords: prior control, decision-making, efficiency, efficacy, training

Introducción

El presente informe para la consecución del grado académico tiene como propósito esclarecer el nexo entre el control previo y la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco 2023, donde se propuso soluciones que optimicen los métodos administrativos y financieros. Esta indagación emergió como respuesta a la imperiosa necesidad de subsanar falencias detectadas en la administración pública, las cuales repercutieron negativamente en la eficacia y nitidez en la disposición de los fondos estatales. A través de una metodología de corte cuantitativo, se logró identificar inconvenientes neurálgicos y se aplicaron instrumentos pragmáticos para potenciar la solidez en la toma de decisiones dentro del municipio.

A continuación, se expone la estructura del análisis efectuado en tres apartados. En el capítulo I, se presenta una reseña histórica y organizativa del municipio mencionado, también se detalla su ubicación, estructura, financiamiento, misión, visión y valores. Además, se identifican problemas iniciales y se establece el control previo como mecanismo clave en la Gerencia de Administración y Finanzas.

Respecto al capítulo II, se desarrollan las bases teóricas y conceptuales, sobre control previo, control gubernamental, toma de decisiones y administración pública. Se incluye antecedentes nacionales e internacionales y justifica la metodología cuantitativa basada en encuestas y análisis estadístico para analizar las variables.

Finalmente, en el capítulo III, se analiza los desafíos en la Gerencia del municipio relacionados con el control previo, como la ausencia de evaluación de riesgos, supervisión, coordinación y capacitación, que afectan la eficiencia del proceso de tomar decisiones. También se describe la experiencia del autor como analista de Control Previo 1, donde se propuso soluciones como una matriz de riesgos, protocolos estandarizados, comunicación

interdepartamental y capacitación periódica. Lo que llevo a optimizar, reducir tiempos de respuesta, mejorar la transparencia y efectividad para tomar decisiones.

Capítulo I

Antecedentes y Descripción de la Empresa

1.1 Reseña de la Empresa

La comuna de Santiago de Surco tiene raíces ancestrales que se remontan a la época precolombina, cuando estas extensiones pertenecían al **Señorío de Surco**, delimitado por la acequia homónima.

En aquel entonces, la localidad de Surco era un asentamiento de pescadores y labradores que veneraban a una divinidad llamada **Sulcovilca**, la cual estaba simbolizada por una formación rocosa o peñón sagrado.

Tras la instauración de la **reducción Toledana de Sulco**, la densidad poblacional decreció considerablemente, y el **Ayllu Yacay** fue señalado como el centro de dicha reducción. Más tarde, se asignó un espacio a la **orden Jesuita** para la edificación de su templo, conocido como **Santiago Apóstol**, en el año 1571.

Entre los años 1679 y 1681, el **Conde Cautelar** fijó su residencia en esta región. Aunque luego trasladó su morada a otro lugar, continuó visitándola asiduamente, pues su único descendiente nació en este valle. Fue él quien ordenó revestir con plata maciza la fuente de la iglesia **Santiago Apóstol**.

La Ley Transitoria de las Municipalidades fue oficializada el 2 de enero de 1857. Durante aquel período, Barranco abarcaba dentro de sus dominios a Surco. No obstante, los residentes de este último lograron que el entonces mandatario, Augusto B. Leguía, sancionara la Ley N° 6644, la cual dispuso la instauración del distrito de Santiago de Surco el 16 de diciembre de 1929. El primer alcalde del emergente distrito fue Don Julio Mendieta y Copello (1929 a 1930), sumando a la fecha 49 alcaldes, siendo el actual Don Carlos Ricardo Bruce Montes de Oca (2023 – 2026) de profesión economista, fue Ministro de Vivienda durante la

Presidencia de Alejandro Toledo (13.07.2002 – 11.08.2005), Pedro Pablo Kuczynski (17.09.2017 – 02.04.2018) y Martín Vizcarra (11.03.2019 – 14.04.2019), así como Congresista de la República durante el periodo 27.07.2006 a 30.09.2019.

1.2 Ubicación y actividad empresarial

El distrito en cuestión se precisa en el Centro Occidental de Lima Metropolitana ubicado en Lima a una altitud de 68 m.s.n.m. y abarca aproximadamente 45 Km² de territorio. Su actividad principal radica en prestar servicios públicos domiciliarios y velar las necesidades básicas insatisfechas de los ciudadanos, como salud, educación, saneamiento, vivienda, recreación y deporte.

Figura 1 *Datos generales de la empresa*

Razón Social	Municipalidad Distrital de Santiago de Surco
Número de RUC	20131367423
Fecha de inicio de actividades	16 de diciembre de 1929
Domicilio Fiscal	Jr. Francisco Bolognesi N°275 Santiago de Surco, Lima

Nota: Extraído de la página oficial de SUNAT

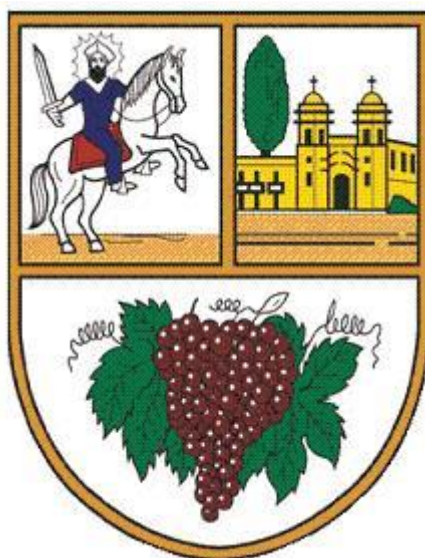
En la actualidad según su organigrama institucional, posee una oficina de Órgano de Control Institucional (OCI), Procurador Público Municipal, Secretaría General, así como 13 Gerencias con sus respectivas subgerencias, Cada una de estas instancias contribuye al alcance de las metas delineadas a breve y mediano término, formuladas por la administración en beneficio tanto de la ciudadanía como de la propia entidad.

De igual modo, la Municipalidad sustenta su operatividad a partir de la captación de rentas conforme a su categoría de financiamiento, abarcando el Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN, recursos obtenidos de manera directa, tributos edilicios, aportes

voluntarios, transferencias, ingresos por canon y sobre canon, regalías, gravámenes aduaneros, entre otros.

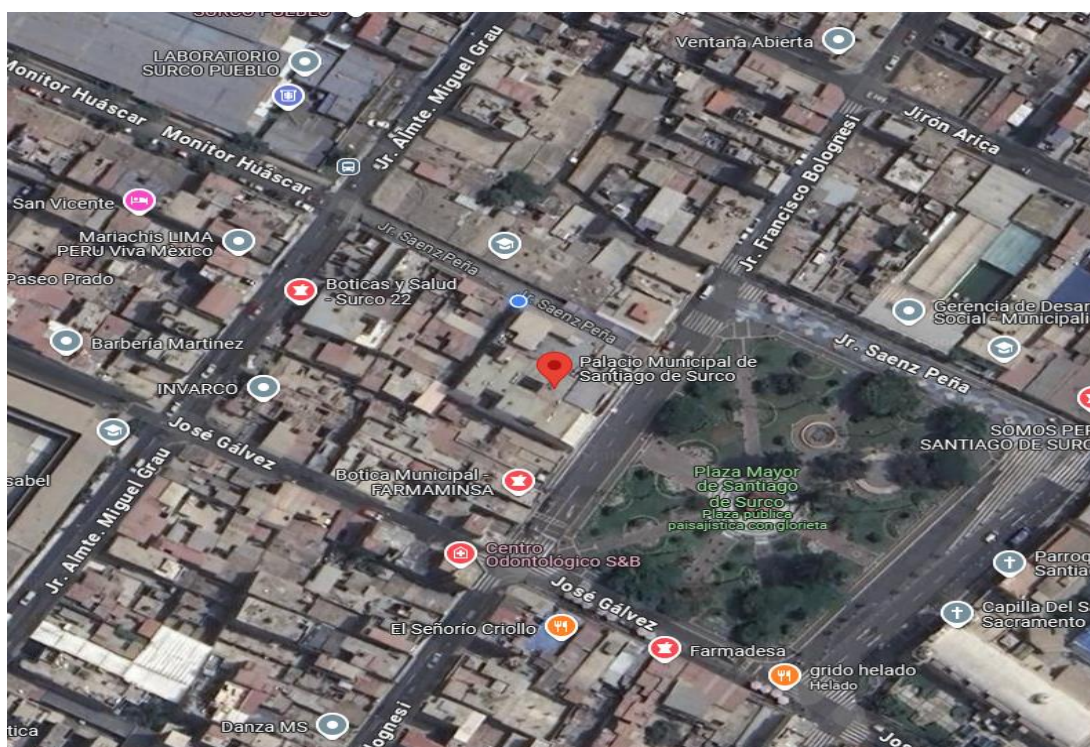
En el 2023, el municipio contaba, dentro de su flota vehicular operativa, con 455 unidades, que se dividen en: 52 automóviles, 67 camiones, 146 camionetas, 189 motocicletas y 1 ómnibus, así como la implementación del aplicativo “ALERTA SURCO” que le permite reportar emergencias en tiempo real, como también la recuperación de 148 cámaras de video vigilancia que estaban fuera de funcionamiento.

Figura 2 Escudo del municipio de Santiago de Surco



Nota: Extraído de la Memoria Anual 2023

Figura 3 Ubicación geográfica del municipio de Santiago de Surco



Nota: extraído de Google Maps (2024)

1.3 Misión, visión y valores de la empresa

1.3.1 Misión

La Municipalidad de Santiago de Surco asume la responsabilidad de suministrar prestaciones comunales y fomentar el progreso holístico de la población, asegurando una ejecución eficiente, con excelencia, equidad, claridad y participación activa.

Asimismo, La Municipalidad de Santiago de Surco en alianza con el Fondo Mi Vivienda, formalizó un convenio orientado a impulsar la iniciativa Techo Propio Surcano, siendo un programa pionero bajo el lema “reciclando construimos hogares” siendo un paso importante para brindar viviendas dignas a las familias de bajos recursos del distrito. A partir de esta buena iniciativa, es que este programa es reconocido como una de las gestiones que genera **BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN PÚBLICA 2023**.

1.3.2 Visión

Lo que el municipio busca para el 2030 es ser un distrito seguro, con una integración vial afectiva y un enfoque de sostenibilidad ambiental, donde convivan de manera equilibrada las labores de residencia y de empresa, con un alto índice de avance humano y bajo la dirección de una administración municipal contemporánea, inclusivo y participativa.

1.3.3 Valores

Compromiso: Este mandato vigente se halla vinculado de modo inequívoco con la consumación de sus propósitos, tanto inmediatos como dilatados, en una labor mancomunada con sus coadyuvantes y el entramado comunitario en su totalidad.

Responsabilidad: Maneja de manera responsable sus diversas actividades apuntando al solo objetivo que es el logro de metas trazadas en beneficio del distrito y principalmente del ciudadano surcano.

Confianza: Se identifica con la problemática que vive el distrito y sus habitantes, dando mayor énfasis a los problemas de más urgencia y necesidad de atención inmediata.

Comunicación: A través de sus diferentes medios de comunicación, se transmite y mantiene informada a la comunidad en general, de sus diversos proyectos ejecutados y por ejecutar en beneficio del distrito y su población en general.

Ética: El municipio establece un precedente al iniciar su Programa de Integridad en el 2024, donde se reafirma su sólido compromiso con la claridad, la ética y la integridad en todas sus acciones y resoluciones.

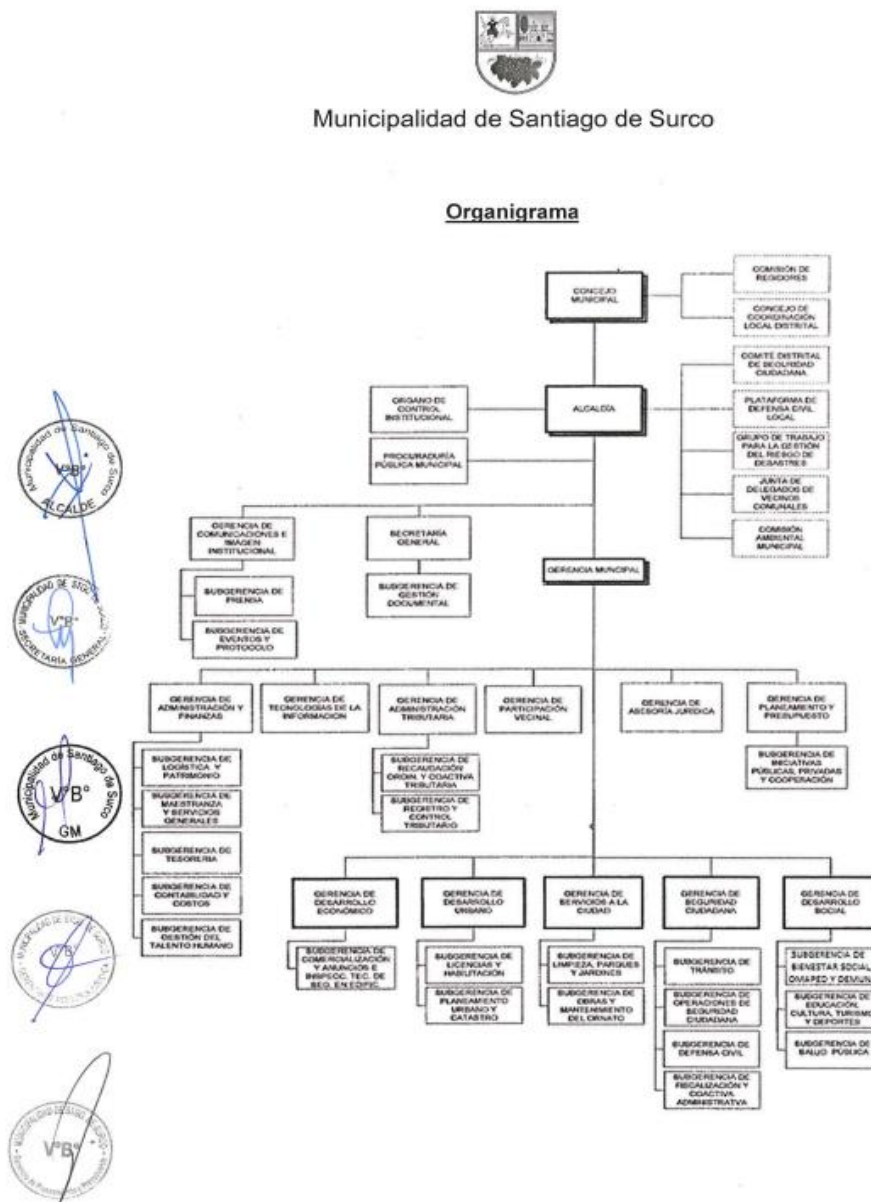
Compañerismo: Mantiene una política, respetando opiniones de los trabajadores, escuchando sus inquietudes, sus quejas, recibiendo el apoyo y atención a la resolución de los mismos.

Trabajo en equipo: Es determinante el esfuerzo conjunto, el trabajo en equipo la continua coordinación entre áreas, para el cumplimiento de metas que benefician al pueblo y la institución misma.

Responsabilidad Social: Se instauró el “Plan nacional para la reducción y el control de la anemia materno infantil y la desnutrición crónica infantil”, mediante recorridos residenciales ejecutados por agentes comunitarios instruidos, con la finalidad de influir en la conducta materna y, así, fomentar un incremento en la utilización de complementos ferrosos, buscando aminorar la prevalencia de anemia en la infancia.

1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno

Figura 4 Organigrama del municipio de Santiago de Surco



Jr. Bolognesi 275, Plaza de Armas de Santiago de Surco. T. 4115560 www.munisurco.gob.pe

Fuente: Extraído de la Memoria Anual (2023)

El Control Previo: Se concibe como un mecanismo de fiscalización, implementado en los procedimientos administrativos y pecuniarios de la entidad previo a la materialización de sus actos, garantizando que las gestiones se efectúen conforme al marco legal y normativo vigente, lo que permite afianzar la nitidez y eficacia en la administración de los caudales públicos. Un caso ilustrativo radica en el escrutinio detallado de la documentación sustentatoria de cada operación, tales como contratos, comprobantes de pago, entre otros, con el fin de constatar su integridad y legitimidad.

El control previo institucional debe ser acatado de manera universal, abarcando desde la dependencia requirente del servicio o adquisición hasta la Subgerencia de Logística y Patrimonio, encargada de recibir y validar la documentación inicial antes de remitirla a la Subgerencia de Contabilidad y Costos, donde se ejecuta el Control Previo. En esta fase, se lleva a cabo un examen exhaustivo y riguroso, respaldado por disposiciones internas y externas, para comprobar el cumplimiento de los requisitos y demás elementos exigidos para su debida autenticación. Posteriormente, el proceso avanza a la fase de Devengado dentro del Sistema de Administración Financiera (SIAF), ámbito de competencia de dicha subgerencia.

En el ámbito municipal, conforme a lo estipulado en su Reglamento de Organización de Funciones (ROF), la máxima instancia gubernativa es el Concejo Municipal, conformado por el Alcalde, quien lo encabeza, y los Regidores Distritales. La Alcaldía funge como la autoridad ejecutiva suprema del Gobierno Municipal, con el alcalde como su representante legal, acompañado por la Gerencia Municipal, que opera como un órgano de conducción ejecutiva bajo la tutela de un funcionario de confianza designado mediante Resolución de Alcaldía.

Gerencia de Administración y Finanzas:

Es una instancia de respaldo cuya finalidad radica en suministrar insumos logísticos, prestaciones generales y auxilio técnico de manera diligente y eficaz. Asimismo, tiene la responsabilidad de administrar adecuadamente los recursos económicos destinados a la ejecución de las iniciativas y programas de las instancias que integran la administración municipal, todo ello dentro del marco regulatorio que rige dichos procedimientos.

Subgerencia de Logística y Patrimonio:

Su misión es estructurar, coordinar y supervisar el proceso de adquisición de insumos, servicios o infraestructuras requeridas para la operatividad eficiente de las funciones y proyectos municipales. Además, se encarga de gestionar el registro patrimonial del municipio y de mantener actualizada la catalogación de bienes.

Subgerencia de Maestranza y Servicios Generales:

Este órgano municipal tiene como cometido planificar, administrar, dirigir y fiscalizar las tareas vinculadas con la ejecución de los servicios generales y de maestranza dentro del ámbito municipal.

Subgerencia de Tesorería:

Opera como una unidad orgánica subordinada a la Gerencia de Administración y Finanzas, encargada de regular el flujo monetario de ingresos y egresos, así como la administración del sistema de tesorería municipal.

Subgerencia de Contabilidad y Costos:

Constituye un organismo auxiliar dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas, dedicado a gestionar y coordinar las operaciones financieras dentro del sistema contable gubernamental municipal, en estricto cumplimiento de las normativas legales establecidas.

Control Previo 1:

Llevar a cabo la verificación y estudio de la documentación asociada a erogaciones menores o equivalentes a 8 UIT, correspondientes a la adquisición de bienes, servicios y caja chica (facturas, boletas, entre otros), conforme a la reglamentación vigente dictada por los organismos de control, tales como la SUNAT, OSCE y la Contraloría General de la República.

Control Previo 2:

Proceder con la inspección de la documentación correspondiente a desembolsos superiores a 8 UIT, relacionados con contratos de insumos, servicios y valorizaciones de obras, en apego a las directrices establecidas por los entes reguladores (OSCE, SUNAT y Contraloría General de la República).

Subgerencia de Gestión del Talento Humano:

Actúa como una dependencia de apoyo, orientada a dirigir y potenciar el desarrollo de las capacidades humanas, garantizando que el personal se mantenga incentivado, cualificado y preparado para desempeñar sus funciones, proyectos y procedimientos de manera eficiente, en estricto apego a la normativa vigente.

1.5. Problemática y objetivos trazados

El control previo constituye un pilar cardinal en la gerencia estatal, dado que está ideado para garantizar que tanto las gestiones como las determinaciones burocráticas se alineen con los estatutos imperantes. De esta manera, se propicia la eficacia y la nitidez en la administración de los haberes colectivos. Según lo dispuesto en la Ley N° 27785, se estipula que la fiscalización interna anticipada y concurrente recae sobre las autoridades, quienes

tienen la obligación de velar por que el manejo de los caudales y las diligencias se ejecute de manera idónea y efectiva.

En lo concerniente al ámbito de la jurisdicción analizada, la Gerencia de Administración y Finanzas ostenta un papel trascendental en la instauración de estos mecanismos de supervisión. No obstante, se han detectado ciertos escollos en la administración municipal. Por ejemplo, el Informe de Evaluación de Resultados del Plan Estratégico Institucional 2019-2024 señala la existencia de falencias en la gestión que menoscaban la estabilidad pecuniaria, lo que abarca insuficiencias en la articulación interna y carencias en la capacitación del personal (Municipalidad Distrital de Santiago de Surco, 2022).

En esta misma línea, el control previo es esencial para garantizar que los desembolsos e inversiones que realizan las entidades públicas dentro del presupuesto se efectúen de manera adecuada. Este proceso ayuda a mejorar la gestión y el uso de los recursos públicos, asegurando un registro transparente en la contabilidad de gobierno (Porrás, et al., 2020). Asimismo, la ausencia de procedimientos definidos con claridad, sumada a la excesiva tramitación burocrática, puede entorpecer el proceso de adopción de resoluciones, afectando la agilidad en la ejecución de las acciones destinadas a la comunidad.

Por tal motivo, el control previo y la toma de decisiones en la Gerencia de Administración y Finanzas guardan una vinculación estrecha y resultan de crucial trascendencia. En este sentido, el presente estudio examinará la coyuntura que atraviesa este municipio, estableciendo los siguientes inconvenientes y propósitos.

1.5.1 Problema General

¿Cómo se ha relacionado el Control Previo en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023?

1.5.2 Problemas Específicos:

- ¿Cómo se relacionan la evaluación de riesgos con el Control Previo en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023?
- ¿Cómo se relacionan las actividades de control y supervisión con el Control Previo en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023?
- ¿Cómo se relaciona la falta de coordinación entre el usuario y el área de logística en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023?
- ¿Cómo se relaciona la falta de capacitación y el Control Previo en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023?

1.5.3 Objetivo General

Determinar la relación del Control Previo en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023.

1.5.3 Objetivos Específicos

- Determinar la relación de la evaluación de riesgos con el Control Previo en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023.
- Determinar la relación de las actividades de control y supervisión con el Control Previo en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023.

- Determinar la relación de la falta de coordinación entre el usuario y el área de logística en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023.
- Determinar la relación de la falta de capacitación y el Control Previo en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023.

Capítulo II:

Fundamento del Tema elegido.

2.1 Bases Teóricas

2.1.1 Control Previo

Cabe destacar que el control previo forma parte del sistema nacional de control aprobado con Ley N°28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado del 27 de marzo del 2006, existiendo lineamientos y procedimientos de control que rigen estas actividades de control, institución o gobierno. Por un lado, el sistema de control estatal es un grupo de instituciones encargadas de realizar actividades de control del gobierno Rubina (2022).

Explora y corrobora las mecánicas de la regencia estatal, con hincapié en la magnitud de la eficacia y nitidez en la administración de los caudales y haberes gubernamentales. De igual manera, verificar la materialización de esquemas y protocolos en apego a la gestión pública (Shack, 2021).

Se concibe al control interno como una urdimbre de factores entrelazados cuya finalidad es asegurar la consumación de los propósitos de una institución y la custodia de su patrimonio (Vega y Marrero-Delgado, 2021).

En el control previo, se detecta la carencia de mecanismos anticipatorios de monitoreo y alerta prematura en las organizaciones, lo que puede menoscabar la identificación diligente de inconvenientes y la implementación de acciones correctivas (Huallpa, 2021).

El control de cumplimiento consiste en la fiscalización y tutela del proceder y los desenlaces de una conducción o administración estatal, procurando la optimización, claridad y frugalidad en la gestión de los bienes y fondos nacionales, así como en las disposiciones y medidas para la observancia de estatutos, normativas y preceptos (Valencia, 2020).

2.1.2 Control Gubernamental

El Art. 6 de la Ley N° 27785 estipula que la fiscalización estatal implica la supervisión, escrutinio y verificación de las diversas acciones y desenlaces conforme a la conducción de la gestión gubernamental, considerando los grados de eficacia, nitidez y racionalidad en la utilización de los caudales públicos, garantizando a su vez la observancia de los preceptos normativos del engranaje administrativo estatal.

El Art. 13 de la Ley N° 27785 dispone que los elementos constitutivos del Sistema Nacional de Control comprenden a la Contraloría General de la República, todas las dependencias orgánicas responsables de las funciones de fiscalización estatal en las entidades sujetas a este sistema, así como las firmas de auditoría externa autónomas, designadas por la Contraloría General de la República y contratadas por un lapso determinado.

A su vez, el Art. 7 de la Ley N° 27785 señala que el control interno engloba las disposiciones de resguardo anticipado, concurrente y de comprobación ulterior ejecutadas por la entidad bajo supervisión, con la finalidad de garantizar que la gestión de sus haberes, bienes y operaciones se efectúe de manera idónea y efectiva.

2.1.3 Toma de decisiones

Una buena gestión en la toma de decisiones, junto con el uso apropiado de herramientas y estrategias, es fundamental para que las organizaciones logren ser sostenibles y exitosas. Tomar decisiones acertadas mejora la competitividad e impulsa la innovación, mientras que las decisiones equivocadas pueden generar pérdidas y dañar la reputación. Por eso, es clave que los gerentes hagan un uso adecuado de las herramientas que tienen a su disposición (Castillo, 2024).

Se enfatiza que la toma de determinaciones estratégicas constituye un mecanismo a través del cual las entidades escogen entre múltiples posibilidades con el propósito de alcanzar sus objetivos a largo aliento. Esto supone definir líneas de acción que influirán en la

futura posición corporativa dentro del sector, contemplando una gama de elementos tanto internos como externos (Nuñez et al., 2023).

En el ámbito de la gestión pública, la toma de decisiones estratégicas se configura como un recurso cardinal en la formulación de políticas gubernamentales eficaces, en especial dentro de escenarios de disparidad. Este procedimiento facilita la estructuración de planes de acción eficaces, comprendiendo las exigencias ciudadanas y solventando obstáculos administrativos (Hernán Ávila et al., 2022).

Desde una óptica socioeconómica, se analiza el peso creciente que han adquirido las concepciones sobre el progreso en los procedimientos de toma de decisiones dentro de las administraciones estatales (Bonnet, 2024).

2.1.4 Administración pública

La administración pública debe verse como un conjunto integral que engloba tanto la organización como la gestión pública. Es una estructura que opera mediante unidades departamentales, asignando recursos y tareas productivas, y planificando actividades laborales para que la gestión pueda llevar a cabo las responsabilidades y generar resultados legales. Todo esto se organiza de manera sistemática para generar confianza y legitimidad entre los ciudadanos, quienes son los actores principales en el ámbito de la administración pública (Dell'Erba, 2024).

En este sentido, la gestión pública desempeña un papel primordial dentro del aparato estatal, dado que se encarga de traducir las determinaciones políticas en acciones tangibles y cuantificables. Para ello, se requiere una estrategia planificadora robusta y herramientas de administración que faciliten una respuesta ágil y efectiva ante las exigencias ciudadanas, impulsando simultáneamente un desarrollo perdurable y una equidad social fortalecida.

Es imprescindible comprender la administración pública como el aparato gubernamental mediante el cual el Estado brinda servicios en beneficio de los ciudadanos. Dentro de esta estructura se halla la gestión pública, que constituye el componente operativo de la administración pública, es decir, la instancia encargada de dinamizar y ejecutar el funcionamiento de la entidad. (Dill'erva, 2021).

La administración pública se caracteriza por los atributos del Estado. Esta gestión es esencialmente una característica del Estado y sólo puede explicarse desde la perspectiva del Estado. Esta afirmación se aplica a todas las organizaciones de dominación que han tenido lugar en la historia de la humanidad, pero en nuestro caso es necesario detenerse en el Estado (Guerrero, 2019).

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Conceptos del Control Previo

Según Lartey (2019), su propósito primordial radica en impedir que una organización detecte desviaciones que mengüen su aptitud para ejecutar idóneamente sus funciones. Igualmente, Kabuye et al. (2019) sostienen que el control previo consiste en un conjunto de lineamientos y disposiciones cuyo propósito exclusivo es salvaguardar los bienes de la entidad, con el objetivo de prevenir dilapidaciones, fraudes e inoperancias, garantizando así una mayor fiabilidad en la información que circula dentro de la organización.

2.2.2 Características del Control Previo

Conforme a Loayza et al. (2022), el control previo se singulariza por la fiscalización, inspección y corroboración de las transacciones y sus efectos en sintonía con la gestión pública, antes de su materialización, asegurando con ello rectitud y conformidad normativa.

2.2.3 Objetivos del Control Previo:

Según Mencia Sánchez et al. (2022), existe una vinculación entre el control previo y la nitidez en el aparato estatal, estableciendo así que un control previo ejecutado de manera

adecuada propicia una mayor claridad en la administración. Asimismo, de acuerdo con la Contraloría General de la República del Perú (2023), refuerza la custodia de los caudales públicos, garantizando que sean empleados de manera correcta y eficaz en favor de la ciudadanía.

2.2.4 La importancia del Control Previo:

Según Berbey et al. (2025), el control previo opera con efectividad en consonancia con la supervisión interna y la representación fidedigna de las transacciones pecuniarias dentro de los organismos estatales, garantizando que las operaciones se ejecuten conforme a las regulaciones vigentes, lo que permite una información financiera diáfana. De igual manera, la Contraloría General de la República (2021) señala que el control previo resulta crucial para fomentar y estimular un entorno favorable en la administración de eventuales contingencias vinculadas con el cumplimiento de las metas de las instituciones públicas.

2.2.5 Elementos:

Control previo: Es el conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos (Aspajo et al. (2021).

Eficiencia: Son los esfuerzos necesarios con la finalidad de mejorar la calidad de brinda el servicio público a la población, lo que se alinea con los objetivos del gobierno articulado con una gestión pública al servicio del ciudadano (Valencia, 2022).

Gerencia de administración: Es el cumplimiento de las responsabilidades de trabajo administrativo enfocado en lo legalmente asignado dentro de la esfera de acción del gobierno (Maraboli, 2021).

Gestión pública: Es un conjunto de acciones por las cuales las entidades públicas buscan el logro de sus fines, objetivos y metas, los cuales previamente se hallen establecidos en las políticas gubernamentales emanadas por el Poder Ejecutivo (Valencia, 2022).

Municipalidad: “(...) pueden ser provinciales o distritales. Están sujetas a régimen especial las municipalidades de frontera y la Municipalidad Metropolitana de Lima. Las municipalidades de centros poblados son creadas conforme a la presente ley (Ley N.º 27972, 2003, Artículo 02).

Aprovechamiento óptimo de medios: debe promover que las entidades públicas prioricen el desarrollo de innovaciones tecnológicas y soluciones digitales como estrategia para incrementar el acceso de las personas a los servicios que brindan las entidades públicas (Cusma, 2022).

Bienes estatales: “comprenden los bienes muebles e inmuebles, de dominio privado y de (...) público, que tienen como titular al Estado” (Ley N.º 29151, 2007, Artículo 03).

Esquema de supervisión interna: Proceso de monitoreo y control de un sistema, lo que, asegurando asignaciones adecuadas e integración con otros subsistemas, también implica mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2021)

Toma de decisiones: Es el proceso estratégico que sirve como herramienta que posibilita la elaboración de políticas públicas eficaces dentro del escenario pública (Ávila et al, 2022).

Transparencia: Se describe como las condiciones de acceso a la información pública, puesto que el acceso a la información pública es esencial como herramienta de lucha contra la corrupción (Mamani y Arisaca, 2021).

2.2.6 Antecedentes:

Estos documentos investigativos constituyen un sustento completo basado en indagaciones verificadas tanto a nivel nacional como internacional, difundidas en repositorios, publicaciones académicas y editoriales protegidas por derechos de autor. Deben ser considerados como un antecedente preliminar para la elaboración de este informe.

2.2.6.1 Antecedentes Internacionales

En el estudio efectuado en Ecuador, di Castro y Zambrano (2022) plantearon como propósito central examinar la influencia del control interno en la administración de recursos y en la toma de decisiones dentro de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Para alcanzar dicho propósito, se aplicó un cuestionario dirigido a nueve funcionarios encargados de la gestión patrimonial y la toma de decisiones dentro de la institución. Los hallazgos evidenciaron que la Universidad Estatal del Sur de Manabí ha implementado mecanismos de supervisión interna para la administración y uso de sus recursos, en conformidad con las Normas de Control Interno del grupo 406, emitidas por la Contraloría General del Estado. Esto tiene como finalidad asegurar una utilización eficiente y transparente de los fondos del sector público, fomentando así una gestión sostenible en el ámbito estatal.

En una indagación efectuada en Argentina por Barale (2021), orientada a desentrañar la esencia de cada uno de los artefactos de mando en los ámbitos estatal y mercantil, así como la implementación de la administración pública tanto a escala nacional como en la jurisdicción de Mendoza. Para ello, se examina la noción de fiscalización operativa, posteriormente se detallan los diversos mecanismos de supervisión en la esfera empresarial, seguido de una exposición sobre el escrutinio interno y externo dentro del sector gubernamental nacional y mendocino. Finalmente, se contrastan los rasgos compartidos y divergentes de la fiscalización operativa entre lo público y lo privado. Esto condujo a la inferencia de que las entidades versadas en los principios relativos a la fiscalización operativa

y sus herramientas, como el tablero de control integral, pueden ser aplicables tanto en el entorno comercial como en el administrativo estatal, dado que, pese a la existencia de un entramado normativo más rígido en la esfera pública, la conducción gubernamental debe ajustarse a los preceptos de recta gobernanza, rendimiento óptimo y efectividad en la administración.

En una pesquisa llevada a cabo por Tocto (2022) en Riobamba, Ecuador, se buscó establecer la estructura de supervisión interna y su repercusión en la materialización del procedimiento presupuestario descentralizado del ente autónomo del Cantón Morona durante el año 2020. Para ello, se recurrió a un sondeo, incorporando una interrogante dicotómica con el fin de identificar las inclinaciones financieras de dos (2) individuos. Asimismo, esta metodología se complementó con una variable de contraste replicada. Tras el escrutinio de la información recopilada, se determinó que, aunque la supervisión interna se fundamenta en los lineamientos propuestos en dicho procedimiento, no los satisface en su totalidad, evidenciando así que el esquema de supervisión interna carece de idoneidad.

En la indagación efectuada por Carrascal y Castro (2023) en territorio colombiano, su propósito cardinal fue escrutar el mecanismo de fiscalización intrínseca de una entidad estatal perteneciente a la jurisdicción del Cesar. Para dicho cometido, se empleó un artilugio de acopio de datos de índole interrogativa, estructurado en cuarenta ítems segmentados en cinco esferas: atmósfera de supervisión, manejo de contingencias, operativas de fiscalización, difusión y enlace informativo y, por último, valoración y realimentación. La orientación del campo investigativo fue de naturaleza interventora y descriptiva. El artilugio se aplicó a un censo demográfico compuesto por quince regentes. Como desenlace, se constató que una esfera se acató en su totalidad, siendo esta la de valoración y realimentación, mientras que una quedó incumplida, la concerniente a las operativas de fiscalización. En consecuencia, se

delinearon cuatro iniciativas de optimización, las cuales carecieron de evidencia fehaciente de ejecución o fueron instauradas de manera fragmentaria.

Una pesquisa llevada a cabo por Ferreira et al. (2021) tuvo como finalidad efectuar un escrutinio contrastivo de la reglamentación imperante en Ecuador y Argentina, fundamentado en la edificación de un panorama jurídico que posibilita discernir los aspectos medulares que inciden en la fiscalización intrínseca de las administraciones municipales. Para tal propósito, se utilizó un enfoque comparativo para desentrañar las particularidades esenciales de los entramados normativos, complementado con la explotación de datos archivísticos provenientes de fuentes secundarias. Los hallazgos recabados abarcaron dos ópticas: el perfeccionamiento de los cánones de supervisión interna que viabilizan tanto el examen anticipatorio como el correctivo, y transformaciones sustanciales en los preceptos legales actuales, tales como la preeminencia de los intereses de los gobiernos territoriales para asegurar el cumplimiento riguroso de las instancias reguladoras.

2.2.6.2 Antecedentes Nacionales

La finalidad primordial de la indagación ejecutada por Butrón y Sagastegui (2022) radica en dilucidar el nexo existente entre la administración financiera y la evolución económica dentro de la Municipalidad Distrital Samuel Pastor Camaná, Arequipa, a lo largo del año 2022. Para el acopio de información, se recurrió a la aplicación de encuestas mediante cuestionarios validados por peritos y al procesamiento de datos con el software SPSS. Los hallazgos revelaron la existencia de un vínculo relevante entre la fiscalización anticipatoria y la gestión patrimonial, evidenciando que la intensidad de dicha conexión es óptima. En consecuencia, el descuido del monitoreo inicial incide directamente en la fluidez del dinamismo económico.

En esta línea, Quispe y Yupanqui (2021) emprendieron una exploración con el propósito de esclarecer la correlación entre la administración y la cultura organizativa. Los

resultados arrojaron que tanto la pre-gestión como la post-gestión mantenían una asociación sustancial con la cultura institucional. Se estableció que la dirección y la estructuración organizacional constituyen los pilares determinantes de su eficiencia operativa. Además, se verificó un lazo significativo entre la organización y el control preliminar. También se constató la interdependencia entre el esquema de administración y su ejecución práctica. Finalmente, se observó que el control inicial y la gobernanza interna mantenían una vinculación relevante. En definitiva, se ratificó que cuanto más temprano se instaure un mecanismo de supervisión, mayor será la eficacia en la conducción organizacional.

Santillán (2024) procuró esclarecer en su indagación de qué manera el dominio precautorio incidiría en el erario del ayuntamiento distrital de Marcavel durante el período 2022. Con tal propósito, se adoptó un enfoque numérico, aplicado, delineativo, interconectado y no secuencial. Se recurrió a un procedimiento investigativo y a un interrogatorio estructurado, aplicado a 30 individuos vinculados con la administración y planificación presupuestaria de la entidad municipal. Como desenlace, se evidenció que el 56,67% de los participantes percibían una gestión óptima y atribuían esto a que la organización introdujo modificaciones en las tareas de administración antes de la crisis. Asimismo, se corroboró que el coeficiente de interrelación fue elevado, alcanzando un valor de 0,819, lo que demuestra que la vinculación entre el resguardo anticipado y el rendimiento financiero fue positiva y estadísticamente relevante, facilitando la mejora del desempeño económico y la eficiencia del proceso.

Una exploración de Murillo (2021) buscó establecer la repercusión del control previo en la supervisión pecuniaria del Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico en 2020. La pesquisa adoptó una orientación cuantitativa, no secuencial y de carácter transversal. Los hallazgos revelaron carencias en la consolidación del núcleo de fiscalización, en la supervisión administrativa y en la valoración de peligros, así como en la ejecución de

medidas en la cúspide directiva. También se detectaron inconvenientes en la asignación y transmisión de datos dentro del resguardo previo. La administración de la captación directa, los tributos, los caudales financieros y las disposiciones provisionales fue catalogada como moderada, y se identificaron deficiencias en el material complementario. Se concluyó que el control previo ejerce una marcada incidencia en la regulación económica.

En su disertación, Quispe (2021) buscó precisar la magnitud del vínculo entre la administración táctica y la resolución de encrucijadas en la jurisdicción del ayuntamiento de Saylla, Cusco, a lo largo del ciclo anual 2021. Para ello, se ejecutó una indagación con una orientación numérica, de índole esencial por su cometido, atemporal y sin manipulación empírica, de tipo asociativo-descriptivo según su marco cronológico. Se implementaron dos formularios valiéndose del método de sondeo para la obtención de información: uno relativo a la conducción estratégica y otro destinado a valorar el proceso de determinación de alternativas, ambos debidamente autenticados y sometidos a escrutinio de fiabilidad. Los hallazgos posibilitaron inferir que los ejes administración táctica y resolución de encrucijadas exhiben un nexo notable, directo y elevado, evidenciado en el coeficiente de asociación de Spearman, que alcanza 0,872, indicando que cuanto más lineal sea el mecanismo de resolución estratégica, mayor será su grado de planificación estratégica.

2.2.6.3 Antecedentes Locales

En su disertación, Martell (2021) se propuso esclarecer la conexión entre el control previo y la materialización de los desembolsos del erario en la DIRIS-Lima Este a lo largo del periodo 2021. La táctica metodológica adoptada correspondió a una estructura investigativa elemental de índole no experimental, con un esquema de correlación. Para tal efecto, se recurrió a dos instrumentos de consulta: uno enfocado en el control previo y otro dirigido a examinar la materialización de los desembolsos. La información recolectada fue procesada mediante análisis numérico descriptivo y la prueba Rho de Spearman. Los hallazgos

revelaron que el control previo exhibe un vínculo con la materialización de los desembolsos, con un grado de asociación intermedio (Rho 0,482 y p -valor 0,000). Se deduce que el control previo mantiene una ligazón estadísticamente relevante con la materialización de los desembolsos del erario en la DIRIS-Lima Este durante el año 2021.

Por otro lado, en su indagación, Goycochea y Villanueva (2022) establecieron como meta dilucidar la fiscalización interna y su repercusión en la administración contable de Frizz SAC en el transcurso de 2021. Para ello, se llevó a cabo un análisis con una configuración descriptiva no experimental, fundamentado en la implementación del coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos evidencian que la fiscalización interna guarda un nexo significativo con la administración contable de la entidad, y la validación estadística de las premisas se efectuó mediante la ecuación del método estadístico Chi-cuadrado. Los protocolos de fiscalización presentan una conexión con la administración contable de la empresa. De igual manera, el esquema de control mantiene un lazo directo con la administración contable de la organización analizada. En conclusión, la relación entre la fiscalización interna y la administración contable se manifiesta como estadísticamente relevante en la empresa Frizz SAC.

El propósito de Montoya (2020) fue precisar el grado de influencia del control previo en la materialización financiera de los entes municipales en la zona septentrional de Lima durante 2018. Abarca las jurisdicciones de Santa Rosa, Ancón, Puente Piedra, Carabayllo, Comas, Los Olivos y San Martín de Porres. La pesquisa adoptó un enfoque numérico, un diseño de causalidad correlacional y una metodología hipotético-deductiva. Además, el cuestionario fue sometido a exámenes de validez de contenido por un panel de cuatro especialistas y a una evaluación de coherencia interevaluadores mediante la prueba binomial. En lo concerniente a la confiabilidad, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un índice de .985, categorizado como altamente fiable. Los hallazgos revelaron que la

fiscalización concomitante ejerce una incidencia estimativa del 82.7% sobre la ejecución financiera de los gobiernos municipales en Lima Norte durante 2018.

Por su parte, Porras (2022) llevó a cabo un estudio con el propósito de establecer el nexo entre el control previo y la administración operativa en la división contable de una entidad estatal en Lima, a lo largo del año 2022. La exploración fue de carácter fundamental, sin manipulación experimental, de corte transversal y correlacional. Para la obtención de información se recurrió a un sondeo, utilizando como herramienta un cuestionario, el cual contó con el respaldo del software estadístico SPSS. Los resultados evidenciaron que la interrelación entre las variables control previo y administración operativa fue elevada o intensa, con un coeficiente Rho de Spearman = 0.902, y estadísticamente relevante, dado que el valor p calculado fue de 0.004.

Sánchez (2020) emprendió la tarea de esclarecer el influjo del control previo en la administración pecuniaria dentro de INICTEL-UNI - Lima durante el año 2019 en su disertación. Se adoptó un paradigma numérico, elemental, característico-explicativo, con una estructuración no experimental y de corte transversal. Los hallazgos evidenciaron que un 42,9% del personal de INICTEL-UNI percibía el control previo como menguado, mientras que un 44,3% evaluaba la administración pecuniaria en términos bajos. Adicionalmente, el 27,1%, correspondiente a 19 trabajadores, ratificó que el control previo era exiguo, lo que desembocó en una administración pecuniaria igualmente reducida. A su vez, la verificación estadística de Chi-cuadrado de 46,573 corroboró que el control previo incide de manera notable en la administración pecuniaria. En consecuencia, se concluyó que el control previo ejerce un influjo significativo en la gestión de tesorería.

2.3 Justificación de la metodología escogida

Para justificar el avance de la indagación se optó por su justificación teórica, práctica y metodológica.

2.3.1 Justificación teórica: en este estudio presenta dicha justificación, ya que se busca profundizar los enfoques teóricos del control previo y su vínculo con la toma de decisiones en la Gerencia de Administración y Finanzas (Fernández, 2020). Este análisis permitirá contrastar y enriquecer teorías existentes sobre la gestión pública en los mandatos locales y el Control Interno, lo que aportará al debate académico y una reflexión sobre la eficacia de estos mecanismos en los municipios.

2.3.2 Justificación práctica: Los desenlaces alcanzados en el presente análisis proporcionan vías alternas de resolución para perfeccionar el control previo y su vinculación con la meta de garantizar que las determinaciones adoptadas por la Gerencia de Administración y Finanzas del Municipio de Santiago de Surco 2023 posean eficacia, estableciendo los resultados para viabilizar la instauración de parámetros idóneos que fortalezcan el perfeccionamiento ininterrumpido, así como la interconexión entre el control previo y las tareas de gestión, la carencia de sincronización entre el solicitante y la esfera de Abastecimiento, instruyendo al personal adscrito al control previo en la toma de decisiones para la Gerencia de Administración y Finanzas en el año 2023.

Rivas (2022), la fundamentación empírica plantea remedios o metodologías para subsanar la problemática e incorpora el progreso constante como un componente societal. En este sentido, los beneficiarios primordiales serán los habitantes de Santiago de Surco, dado que, en la medida en que el control previo se consolide, las determinaciones adoptadas adquirirán mayor solidez, lo que derivará en una administración óptima de los bienes públicos.

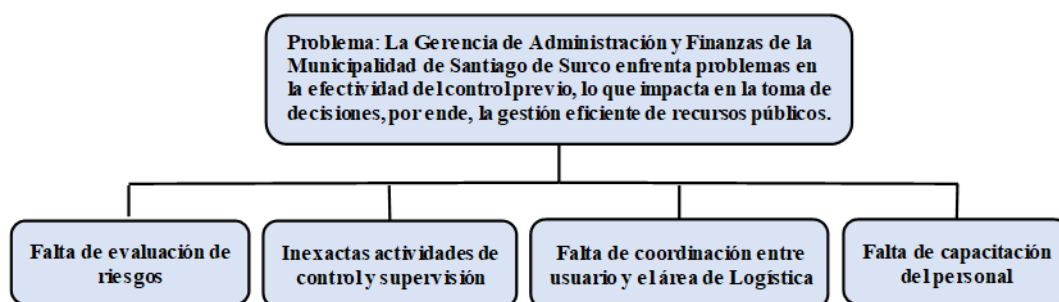
2.3.3 Justificación Metodológica: Implica el uso de técnicas de investigación cuantitativas, particularmente encuestas planificadas cuyos datos serán recopilados y sometidos a un proceso de análisis estadístico riguroso. Este enfoque resalta la relevancia de justificar el uso de ciertos métodos a la creación de herramientas y modelos de investigación, así como evaluar si los resultados obtenidos pueden ser aplicables en otros contextos o estudios (Fernández, 2020).

Capítulo III: Aporte y Desarrollo de la Experiencia

3.1 Diagnóstico de la situación problemática

La Gerencia de Administración y Finanzas del municipio en cuestión enfrenta múltiples desafíos en la creación de un control previo efectivo, lo que repercute en el lapso de precisar elecciones y en la gestión eficiente de los medios públicos. Estas limitaciones afectan la capacidad de la gerencia para garantizar procesos organizados y alineados con los objetivos municipales, generando obstáculos en el cumplimiento de sus funciones esenciales.

Figura 5 *Diagnóstico de la Problemática*



Fuente: Elaboración propia

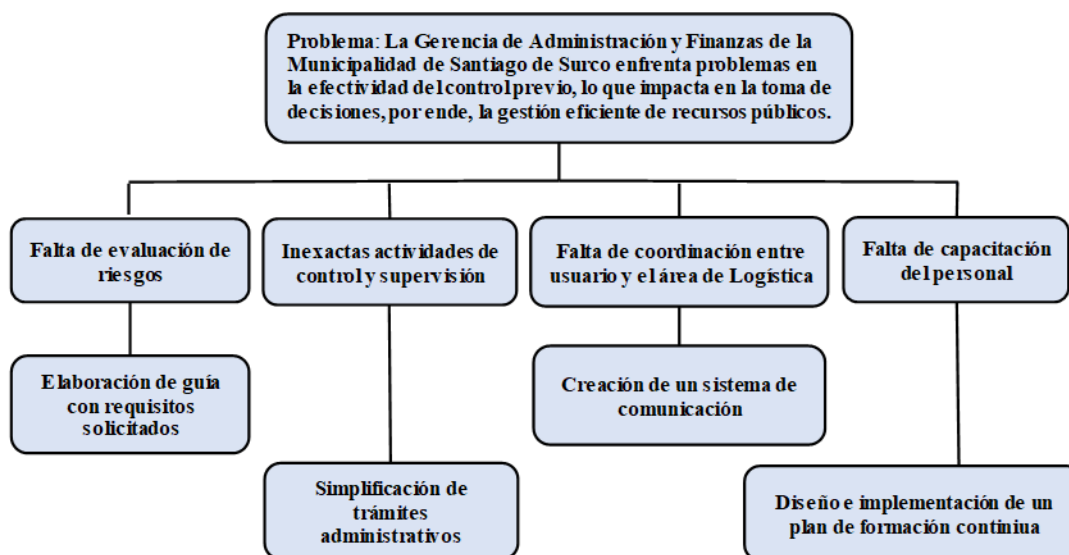
Asimismo, podemos señalar la falta de evaluación de riesgos con el control previo, lo que genera inconsistencias en la evaluación de decisiones indebidamente sustentadas, también, la falta de actividades de control y supervisión con el control previo, generando retrasos en los procesos administrativos. Es necesario mencionar la escasez de coordinación

entre el usuario y el área de logística, que dificulta el trabajo en equipo y articulado, y finalmente, es menester señalar, al personal poco preparado quienes están encargados del control previo, dificultando la capacidad para implementar procedimientos óptimos para tomar decisiones.

La problemática desarrollada en el párrafo anterior, afectan de manera directa a las operaciones internas de la Gerencia de Administración y Finanzas, debilitando la confianza ciudadana al comprometer la transparencia, agilidad y efectividad del municipio, afectando de manera directa a los ciudadanos de Surco, siendo necesario, abordar estas brechas urgentemente mediante una solución integral que optimicen los lapsos y fortalezcan selección de elecciones en beneficio de la ciudadanía.

Seguidamente, en la ilustración 6, se exhiben diversas alternativas como parte del escrutinio de la problemática que enfrenta la Gerencia de Administración y Finanzas.

Figura 6 Soluciones a la Problemática



Fuente: Elaboración propia

3.2 Desarrollo de la experiencia

Empecé mis acciones laborales como técnico-profesional dentro del área de Gerencia de Administración y Finanzas de dicho municipio, en la Subgerencia de Contabilidad y Costos, donde me desempeñé como analista de **Control Previo 1**. Durante este tiempo, identifiqué los problemas principales que afectaban el correcto funcionamiento dentro del campo administrativo, específicamente el control previo, los cuales generaban retrasos, ineficiencia, malestar, incomodidad, entre otros, generando decisiones equivocadas en la toma de decisiones de dicha gerencia.

3.3 Modelo de la propuesta o solución

Conforme a lo señalado por Martínez, E. (2019), destaca que la toma de decisiones constituye un mecanismo mediante el cual los dirigentes evalúan múltiples alternativas con el propósito de subsanar inconvenientes o perfeccionar procedimientos, teniendo en cuenta, además, la relevancia del control previo en dicho ámbito. Para afrontar la formulación de soluciones a las problemáticas detectadas, la Gerencia de Administración y Finanzas del municipio de Santiago de Surco instauró estrategias concretas orientadas a potenciar el control previo y su influencia en la toma de decisiones, las cuales se especifican a continuación:

- Se elaboró una tabla de contingencias que posibilitó la detección, valoración y atenuación de amenazas, permitiendo una evaluación precisa del control previo en los requerimientos de insumos y/o asistencias de las distintas dependencias que conforman la Municipalidad en mención. La instauración de esta matriz, esencial dentro del mecanismo de control previo, facilitó la asignación eficaz de prioridades en cuanto a la adquisición de bienes y servicios, contribuyendo significativamente a la optimización del procedimiento decisorio.

- Se implementó protocolos estandarizados para la supervisión y control de procesos administrativos y financieros, así como el uso de plataformas digitales para documentar cada etapa del control previo, asegurando monitoreo y seguimiento para la transparencia en la gestión.
- Se estableció un sistema de comunicación interdepartamental mediante reuniones semanales y una plataforma digital compartida, así como también, los correos institucionales. Esta solución facilitó a las áreas que forman parte del sistema administrativo intercambien información de manera constante, efectiva y fluida, eliminando retrasos causados por la falta de coordinación.
- Con la implementación del programa de formación periódica enfocado en el manejo del control previo y la selección de elecciones, se incluyó talleres prácticos sobre la aplicación de los nuevos criterios, el uso de la plataforma digital, y técnicas de resolución de problemas, garantizando que el personal estuviera capacitado con herramientas y sistemas eficiente.

Tabla 1*Estrategias implementadas en el control previo*

Estrategia	Descripción	Objetivo
Tabla de contingencias	Instaurada en detectar, valorar y mitigar los riesgos en requerimientos de insumos y/o asistencias de las distintas dependencias municipales.	Asignar eficazmente las adquisiciones y optimizar el procedimiento decisorio.
Protocolos estandarizados	Supervisar y controlar los procesos con plataformas digitales para documentar cada etapa.	Asegurar la transparencia y el seguimiento correcto.
Sistema de comunicación interdepartamental	Establecer reuniones semanales e implementar una plataforma digital para intercambio fluido de información.	Eliminar retrasos y mejorar la comunicación entre áreas.
Programa de formación periódica	Talleres prácticos sobre control previo, manejo de plataformas digitales y resolución de conflictos.	Capacitar al personal para una gestión eficiente.

Nota. Elaboración propia

Estas estrategias posibilitaron el perfeccionamiento del control previo en la Subgerencia de Contabilidad y Costos dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas, fortaleciendo la toma de decisiones al asegurar que los trámites administrativos adquirieran mayor claridad, agilidad y eficacia.

Figura 7 Reuniones de coordinación de trabajo



Fuente: Extraído de la Memoria Anual (2023)

3.4. Resultados

La implementación de las soluciones desarrolladas en líneas anteriores se visualizó en los resultados inmediatos y significativos en la eficiencia del control previo y la toma de decisiones eficientes, entre los que podemos señalar:

- La matriz de riesgos, permitió reconocer, revisar, determinar, monitorear y aplacar los problemas de control previo antes que afecten a la gestión financiera. En consecuencia, la selección se da de forma exacta y de acuerdo a las necesidades de los usuarios, reduciendo considerablemente los errores debido a las buenas decisiones. Lo que llevó a una mayor confiabilidad en las decisiones tomadas.
- Asimismo, la implementación de protocolos estandarizados que se está ejecutando, garantizan la uniformidad y eficiencia en los procedimientos de supervisión en el control previo, reduciendo el tiempo de respuesta en el proceso administrativo.
- La digitalización de los trámites permitió a los funcionarios de las diferentes áreas usuarias realizar revisiones más rápidas y precisas, de esta manera se redujeron los pasos innecesarios y consecuentemente se optimizó el uso de recursos logísticos, administrativos, financieros entre otros y se han reducido significativamente el riesgo de errores operativos.

Tabla 2*Resultados de la matriz de riesgos, protocolos y digitalización*

Componente	Acción	Resultado	Impacto en Toma de Decisiones
Matriz de riesgos	Identificar, revisar, evaluar, monitorear y mitigar los problemas de control previo	Se redujo los errores antes que afecten a la gestión financiera	Mayor confiabilidad y decisiones más exactas y de acuerdo a las necesidades del usuario.
Protocolos estandarizados	Uniformidad y eficiencia en los procesos.	Menor tiempo de respuesta en procesos.	Mayor agilidad y coherencia en determinaciones.
Digitalización	Revisión rápida y precisa de trámites.	Optimización de recursos logísticos, administrativos y financieros, también se redujeron los errores operativos.	Optimización del proceso para tomar decisiones.

Nota: Elaboración propia

Esto demuestra los resultados operativos inmediatos y muestra la manera en que las herramientas implementadas mejoraron la calidad del proceso de tomar decisiones.

Asimismo, se efectúan encuentros periódicos para supervisar y evaluar el desarrollo del proceso, mientras que la plataforma de comunicación interna ha fortalecido la interconexión entre las unidades involucradas en el control previo. Como consecuencia, los

plazos de ejecución se acortaron y las determinaciones adquirieron mayor coherencia, dado que todas las áreas disponen de información actualizada en tiempo real.

Además, se evidenció un pacto en las áreas implicadas en el estudio, las cuales se detallan a continuación.

Tabla 3

Impacto en las áreas usuarias y la gestión integral

Área/Aspecto	Mejora Implementada	Beneficio Observado	Contribución a la Gestión
Áreas usuarias	Acceso a información actualizada	Revisiones rápidas y coordinadas	Mayor autonomía y eficiencia operativa
Gerencia de Administración y Finanzas	Aplicación de criterios estandarizados	Mayor claridad en trámites y funciones del área	Reducción de riesgos en sus procesos
Gestión municipal	Interconexión y formación del personal	Coordinación en sus procesos	Fortalecimiento de la transparencia

Nota: Elaboración propia

Aquí destaca los beneficios estructurales de las áreas involucradas y se enfatiza en la manera en que trasciende las mejoras operativas con el fin de mejorar la gestión integral del municipio.

En el mismo sentido, en cuanto al programa de instrucción y capacitación, se dotó al personal de las competencias indispensables para aplicar los renovados lineamientos del control previo y manejar con destreza las herramientas digitales. Esto se ha traducido en un incremento de la productividad laboral, minimizando la resistencia a los cambios e impulsando una motivación constante por parte de los responsables de cada área.

Conclusiones

En referencia al presente informe consistente en “Determinar la relación del Control Previo en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas del municipio de Santiago de Surco en el año 2023”, se concluye que la Gerencia de Administración y Finanzas ha fortalecido significativamente el vínculo del control previo y la implementación de las soluciones propuestas. Los criterios para el control previo permitieron mejorar la efectividad en la toma de decisiones al garantizar que fueran objetivas, consistentes y alineadas con los objetivos organizacionales.

- Con relación al primer objetivo específico “Determinar la relación de la evaluación de riesgos con el control previo en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023”, se desarrolló una matriz de riesgos, que permitió identificar, evaluar y mitigar los riesgos, para una correcta evaluación del control previo en las solicitudes de bienes y/o servicios emitidos por las diferentes áreas que comprenden la Municipalidad de Santiago de Surco. Con la creación de la matriz de riesgos, indispensable en el proceso de control previo, permitió establecer la eficiente priorización de necesidades de bienes y servicios y sirvió en la correcta toma de decisiones.
- Asimismo, con respecto al segundo objetivo específico “Determinar la relación de las actividades de control y supervisión con el control previo en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023”, se implementó protocolos estandarizados para la supervisión y control de procesos administrativos y financieros, así como el uso de plataformas digitales para documentar cada etapa del control previo, asegurando monitoreo y seguimiento para tener una gestión clara.

- Del mismo modo, referente al tercer objetivo específico “Determinar la relación de la falta de coordinación entre el usuario y el área de logística en la toma de decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023”, se estableció un sistema de comunicación interdepartamental mediante reuniones semanales y una plataforma digital compartida, así como también, los correos institucionales. Esta solución permitió a las diferentes áreas involucradas en el sistema administrativo intercambien información de manera constante, efectiva y fluida, eliminando retrasos causados por la falta de coordinación.
- Finalmente, debo señalar con relación al objetivo específico cuatro “Determinar la relación de la falta de capacitación y el control previo en la toma decisiones de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Santiago de Surco en el año 2023”, con la implementación del programa de formación periódica enfocado en la gestión del control previo y la toma de decisiones, se incluyó talleres prácticos sobre la aplicación de los nuevos criterios, el uso de la plataforma digital, y técnicas de resolución de problemas, garantizando que el personal estuviera preparado para manejar herramientas y metodologías de manera eficaz y eficiente.

Recomendaciones

Para preservar y potenciar los logros alcanzados, se aconseja a la Gerencia de Administración y Finanzas del municipio en cuestión formalizar la utilización de la matriz de riesgos de control previo mediante actualizaciones regulares, ajustándola a las variaciones normativas y a las exigencias específicas del municipio. Del mismo modo, se recomienda el mantenimiento constante y la optimización continua del sistema de gestión documentaria digital, garantizando que los trámites administrativos conserven su dinamismo y eficacia.

Igualmente, es crucial fomentar una cultura de evaluación sistemática que permita identificar áreas susceptibles de perfeccionamiento en la implementación de estas herramientas. Se sugiere a la Gerencia de Administración y Finanzas incorporar programas de capacitación dirigidos al personal administrativo y técnico involucrado en el control previo, incluyendo módulos sobre liderazgo, manejo de conflictos y trabajo colaborativo, con el fin de fortalecer la interacción y la comunicación entre las distintas áreas.

Asimismo, se recomienda llevar a cabo reuniones interdepartamentales de manera periódica para afianzar la coordinación y examinar los progresos en la integración de los procesos. Estas iniciativas asegurarán que el control previo continúe siendo un mecanismo efectivo y eficiente en la toma de decisiones dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas, garantizando el uso óptimo y transparente de los recursos públicos.

Por último, se insta a la Gerencia de Administración y Finanzas a considerar las recomendaciones expuestas previamente, las cuales delinear los pasos a seguir para facilitar la aplicación del control previo y fortalecer el acceso a información precisa en la toma de decisiones dentro del municipio de Santiago de Surco, Lima 2023.

Referencias Bibliográficas

Aspajo, I., Coronel, N. y Rivas, E. (2021). *Control previo y devengado de expedientes*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2299326/Control%20previo%20y%20devengado%20de%20expedientes.pdf>

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2021). *Gestión por Procesos para la Administración Pública*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679188/Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%20para%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%ABlica.pdf>

Avila, H., Palumbo, G. B., De la Cruz, H. A. y Ogosi, J. A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(7), 648-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>

Barale, G. (2021). *Los instrumentos del control de gestión en el sector público y privado* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/16792>

Berbey , E. A., Valencia Alderete , M. F., Montoya del Corte , J., Palacios Copete , M. J., & Rodríguez de Grimaldo , B. (2025). Incidencia del control previo en el cumplimiento del ambiente de control y en la representación fiel de las transacciones en los actos de manejo de las empresas públicas. *Cpa panamá*, 3(1), 80–103.

<https://doi.org/10.48204/2953-3147.6629>

Bonnet Escuela, M. (2024). Los nuevos modelos de desarrollo en la toma de decisiones públicas. *Revista Canaria De Administración Pública*, (2), 137–162.

<https://doi.org/10.36151/RCAP.2.6>

- Butron, K. Sagástegui, L. (2022). *Control Previo y Gestión de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Samuel Pastor, Camana, Arequipa–2022* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/103426>
- Castillo Villela, H. G. M. (2024). Administración y toma de decisiones: herramientas, estrategias y resultados. *Revista Docencia Universitaria*, 5(2), 296–308. <https://doi.org/10.46954/revistadusac.v5i2.98>
- Castro, Z. y Zambrano, M. (2022). Control interno en la administración de bienes y su efecto en toma de decisiones en la Universidad Estatal del Sur de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(6), 28-39. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6.1486>
- Carrascal, D. y Castro, J. (2023). *Análisis del Proceso de Control Interno en una Entidad Pública Municipal del Departamento del Cesar* [Tesis de grado, Universidad de Santander]. <https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/9494>
- Contraloría General de la República (2023). Impacto de la implementación del Sistema de Control Interno en el Perú: Evidencia de la importancia de la gestión de riesgos en las entidades públicas. Documento de investigación. Lima, Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4461630/Impacto%20de%20la%20implementaci%C3%B3n%20del%20Sistema%20de%20Control%20Interno%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf.pdf>
- Contraloría General de la República (2023). La reforma del control gubernamental: Balance y perspectivas al quinquenio de su implementación (2018-2022). Lima, Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4223650/La%20Reforma%20del%20Control%20Gubernamental.pdf.pdf>

- Cusma, H. (2022). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5276755/3787-politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2030.pdf>
- Dell'Erba Ugolini, I. (2024). Tres conceptos clave de la administración pública: administración, organización y gestión. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (12), 22–47.
<https://doi.org/10.54774/ss.2024.12.02>
- Dill'erva, I. F. (2021). Nuevos desafíos de la administración pública hacia 200 años de independencia. *Lumen*, 17(1), 173–186.
<https://doi.org/10.33539/lumen.2021.v17n1.2396>
- Fernández, V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espí-ritu Emprendedor TES*, 4(3), 65–76. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Ferreira, C., Ponce, V. y Townsend, J. (2021). Comparación de la normativa de control interno y externo municipal entre Ecuador y Argentina. *Revistas CEA*, 4(1), 142-160.
<https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/2456>
- Goycochea, H. A. y Villanueva, S. R. (2022). *El control interno y su incidencia en la gestión contable de la empresa Frizz S. A. C., Lima 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/31917>
- Guerrero, O. (2019). *Principios de Administración Pública*. Universidad Nacional Autónoma de México.
<https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/5826-principios-de-administracion-publica-coleccion-inap>
- Huallpa, E. (2021). Contrataciones iguales o inferiores a 8 UITs y el Control Interno en la Municipalidad Distrital Colquepata – 2019. *La Junta Revista de Innovación e*

Investigación Contable, 4(1), 61-68.

<https://doi.org/10.53641/junta.v4i1.68>

Kabuye, F., Kato, J., Akugizibwe, I., & Bugambiro, N. (2019). Accounting corporate, working capital management and financial performance of supermarkets [Contabilidad corporativa, gestión del capital de trabajo y desempeño financiero de supermercados]. *Cogent Business & Management*, 6(15), 1-18.

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2019.1573524?needAccess=true>

dAccess=true

Lartey, P., Kong, Y., Maci Bah, F., Santosh, R., & Gumah, I. (2019). Determinants of Internal Control Compliance in Public Organizations; Using Preventive, Detective, Corrective and Directive Controls [Determinantes del cumplimiento del control interno en las organizaciones públicas; Uso de controles preventivos, detectivo. *International Journal Of Public Administration*, 1(13), 1-13.

https://www.researchgate.net/publication/335082288_Determinants_of_Internal_Control_Compliance_in_Public_Organizations_Using_Preventive_Detective_Corrective_and_Directive_Controls

Ley N.º 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. (15 de mayo de 2018). Diario Oficial El Peruano.

Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. (27 de mayo de 2003). Diario Oficial El Peruano.

Ley N.º 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales. (14 de diciembre del 2007). Diario Oficial El Peruano.

- Loayza, C., Canales, E., & Calvanapón Alva, F. (2022). Control previo en la ejecución del gasto de una institución pública - Perú. *Revista Cientific*, 7(25), 137-155, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2022.7.25.7.137-155>
- Mamani, V. y Arisaca, W. (2021). Transparencia en la gestión pública y su incidencia en el derecho al acceso a la información. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 1(3), 40-51. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.03.003>
- Maraboli, A. (2021). Miradas de la gerencia pública desde la actualidad. *Mayeutica*, (9)1, 63-74. <https://revistas.uclave.org/index.php/mayeutica/issue/view/217>
- Martell, F. (2021). *Control previo y la ejecución de pagos de tesorería en la DIRIS- Lima Este, 2021* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/66278>
- Martínez, E. (2019). *El Control previo y la gestión administrativa de la Gerencia de Desarrollo Económico y Medio Ambiente de la Municipalidad Distrital de Ascensión, año 2014* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Huancavelica]. <https://repositorio.unh.edu.pe/items/566612ea-cf36-4600-a33d-abaa20b43c68>
- Mencia Sanchez , N. G., Rivera Casavilca, R., Vargas Martínez, J. P., Ccanto Sanchez, R., & Mencia Sanchez, T. (2023). Control Previo y Transparencia Institucional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 1661-1671. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7839
- Montoya, S. (2020). *Incidencia del control simultáneo en la ejecución presupuestal de los gobiernos locales de Lima Norte, 2018* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41538>

Municipalidad Distrital de Santiago de Surco, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.

(2022). *Informe de Evaluación de Resultados del Plan Estratégico Institucional 2019-2024*. <https://www.gob.pe/institucion/regionloreto/informes-publicaciones/5790365-informe-de-evaluacion-de-resultados-del-plan-estrategico-institucional-pei-2019-2024-ano-2021>

Murillo, G. (2021). *Control previo y su influencia en la gestión de tesorería del instituto geológico minero y metalúrgico 2020* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/8829>

Núñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Lingan, A. M., y González Ponce de León, E. R. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 628-641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>

Porras, C. y Tomas, D. (2020). *EL control previo gubernamental en la gestión administrativa de los funcionarios de la municipalidad provincial de Oxapampa periodo 2019* [Tesis de grado, Universidad nacional Alcides Carrión]. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1869>

Porras, M. (2022). *El control previo y la gestión administrativa en la unidad de contabilidad de una entidad del estado, Lima, 2022* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/95741>

Quispe, C. y Yupanqui, E. (2021). *El control previo y la gestión administrativa en la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2021* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/71938>

Quispe, M. (2021). *Gestión estratégica y toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Saylla – Cusco 2021* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/76311>

Rivas, A. (2022, septiembre 16). *Justificación de una investigación: Cómo elaborar [Ejemplos]*. Guía Normas APA. <https://normasapa.in/justificacion-de-una-investigacion/>

Rubina, J. (2022). *El control concurrente. Énfasis en la modalidad preventiva*. Lima. Instituto Pacífico.

Sánchez, F. (2020). *El control previo en la gestión de tesorería en el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones – Lima, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41785>

Santillán, J. (2024). *Control previo y su influencia en la ejecución presupuestal de la municipalidad distrital de Marcavelica, Perú - 2022* [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola].

<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/b49e0515-8c9c-4be6-b011-fd9565fbf7bf>

Shack, N. (2021). *La reforma de control gubernamental en el Perú*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.

Tejada, E. (2017). *Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*. Contraloría General de la República. <https://repositorio.contraloria.gob.pe/handle/ENC/164>

Tocto, R. L. (2022). *El sistema de control interno y su impacto en el proceso de ejecución presupuestaria del gobierno autónomo descentralizado del Cantón Morona) año 2020*

[Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo].

<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/11310>

Valencia, M. (2020). El control previo y posterior de la contraloría general de la república, como cuarta línea de defensa en la evaluación de la gestión de riesgos de las empresas públicas. *Revista Saberes APUDEP*, 2018, 1(1).

<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/223/2231203002/2231203002.pdf>

Valencia, M. W. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97-115.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473

Vega, L., y Marrero-Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, (10), 211-230. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>

● 16% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 15% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 13% Base de datos de trabajos entregados
- 5% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	repositorio.ucv.edu.pe Internet	2%
2	uwiener on 2025-01-11 Submitted works	1%
3	economia-montevideo.gob.mx Internet	1%
4	hdl.handle.net Internet	1%
5	renati.sunedu.gob.pe Internet	<1%
6	repositorio.uwiener.edu.pe Internet	<1%
7	593dp.com Internet	<1%
8	uwiener on 2024-05-21 Submitted works	<1%