

# GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y EL CONTROL INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO

**Carlo GONZALES-HERRERA**

Escuela Universitaria de Posgrado – UNFV

ORCID 0009-0002-7143-5928

fabricio\_gh@yahoo.es

## RESUMEN

La investigación denominada “Gestión del Cambio Organizacional y el Control Interno en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho” se ha planteado como objetivo general: Determinar la relación entre el cambio organizacional y el control interno en una entidad pública, año 2019. La Hipótesis general: El Cambio Organizacional se relaciona significativamente con el Control Interno de una entidad pública, año 2019. El Método de Investigación: La investigación es de tipo básico, el nivel de investigación es explicativo-correlacional, el diseño de investigación es no experimental transversal. Los resultados, a partir de aplicar instrumentos de investigación cuantitativa dan cuenta de que el Cambio Organizacional tiene relación significativa con el Control Interno del gobierno municipal de San Juan de Lurigancho, porque considera el liderazgo, las personas, el flujo de información el proceso y estructura desde un enfoque moderno. Esta investigación propone generar estrategias de gestión trascendental, para promover el cambio de las organizaciones, a fin de instituir el control interno como herramienta de estas transformaciones y así responder a las necesidades de todos los actores sociales, sobre todo de los grupos de interés, los aliados estratégicos, utilizando para el efecto sistemas de información y comunicación en el contexto de paradigmas actuales, así como dimensiones e indicadores que aporten a la solución del problema identificado.

## PALABRAS CLAVE

Cambio organizacional, liderazgo, personas, flujo de información, proceso, estructura, control interno.

# MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND INTERNAL CONTROL IN THE MUNICIPALITY OF SAN JUAN DE LURIGANCHO

## ABSTRACT

The research called "Management of Organizational Change and Internal Control in the District Municipality of San Juan de Lurigancho" has been proposed as a general objective: Determine the relationship between organizational change and internal control in a public entity, year 2019. The Hypothesis general: Organizational Change is significantly related to the Internal Control of a public entity, year 2019. The Research Method: The research is basic, the level of research is explanatory-correlational, the research design is non-experimental cross-sectional. The results, from applying quantitative research instruments, show that Organizational Change significantly influences the Internal Control of the municipal government of San Juan de Lurigancho, because it considers leadership, people, the flow of information, the process and structure from a modern approach. This research proposes to generate transcendental management strategies, to promote change in organizations in order to institute internal control as a tool for these transformations and thus respond to the needs of all social actors, especially interest groups, allies. strategic, using information and communication systems for this purpose in the context of current paradigms, as well as dimensions and indicators that contribute to the solution of the identified problem.

## KEY WORDS

Organizational change, leadership, people, information flow, process, structure, internal control.

Recibido: 6/09/2024  
Aprobado: 28/09/2024

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento vertiginoso tecnológico, la globalización de la economía y de los medios de comunicación, con la presencia de las redes sociales, así como los acontecimientos mundiales en el plano económico, cultural, social, y en la salud pública ha condicionado nuevas formas y dinámica de las organizaciones; es así que esta investigación analiza el cambio de las organizaciones a la luz del control interno proactivo y preventivo; evidenciándose que éstas no se adecuan a los nuevos paradigmas. El cambio organizacional no solo surge como respuesta a estas grandes revoluciones, sino también frente a los desafíos de responder a las exigencias de calidad, mejora continua, así es necesario que las entidades mejoren la estructura, los

procesos, los sistemas de información y comunicación, la formación de sus colaboradores a través de programas planificados y periódicos, en los que no es posible desconocer el rol protagónico que tienen los colaboradores, a partir de conocimientos, habilidades, destrezas actitudes y aptitudes que les habiliten para lograr el éxito, facilitando los procesos de control interno que garantice el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones

Este nuevo paradigma organizacional no tendrá vigencia, sí no se utilizan herramientas que aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales y estas son las que proporcionan el control interno cuya finalidad última es la generación de valor tanto dentro de la institución, como hacia el exterior para que los usuarios y beneficiarios muestren satisfacción, porque están alineados además con la integridad y la transparencia en todos sus procesos y procedimientos administrativos.

Un aspecto importante en este cambio es la actitud asumida como la predisposición para actuar adecuadamente, aplicando habilidades blandas, empatía, valores institucionales; al respecto, Salgado, Leria, Arcos, Pineda & González (2018) establecen una relación entre la actitud y la resistencia al cambio organizacional entre los colaboradores mineros, la resistencia al mismo se ubica en término medio/moderado. La jerarquía administrativa tiene efecto moderado en lo que respecta a las diferencias de los factores vinculados con la responsabilidad y la actitud al cambio, siendo que las personas adultas mostraron mayor resistencia.

La gestión del cambio organizacional tiene a su vez relación directa con la comunicación asumida como la interacción e intercambios que se establecen entre los actores sociales para construir consensos y entendimiento, es así que Parra-Fernández M., Visbal Franco, O., Duran, E. Badde, G. (2019) abordan la calidad de la comunicación y la actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional, en razón a que algunas instituciones abordan todos los cambios como algo accidental, involucra las actividades de cambio que son proactivas y con propósito, la actitud igualmente tiene un rol protagónico, pues el éxito o fracaso de una organización está determinado por la forma de proceder de los colaboradores, el cambio planeado, tiene por tanto que referirse al comportamiento de los individuos.

Por su parte los cambios están estrechamente relacionados con innovaciones tecnológicas, niveles de mando o gestión de personal, que tienen lugar por decisiones de alto nivel como correlato de los planes estratégicos, u otros factores; sin embargo, muy raras veces se asume que los procesos de cambio organizacional, son resultado del uso consciente de la capacidad humana de innovar y de agregar valor al proceso.

Otro de los aspectos importantes en el cambio organizacional son los valores, las percepciones, formas de interacción tanto en el interno como en el externo de la organización, por lo mismo puede facilitar la implantación de la estrategia al propiciar una suerte de coherencia entre ambas o, por

el contrario, imposibilitaría. Rincón-Rodríguez, y Aldana-Bautista, (2021), señalan que los sistemas de gestión promueven en la organización el desarrollo de la cultura organizacional con una orientación hacia la mejora continua, por esto, es relevante aplicar procesos de cambio individual y colectivo, planificados y orientados hacia el logro del desarrollo de buenas prácticas a fin de hacer eficiente y efectiva la gestión de las funciones. Se genera una descripción y yuxtaposición de la información como una estructura comparativa a partir de las normas técnicas ISO 9000 e ISO 9001, de documentos académicos.

Toda organización se plantea objetivos estratégicos, así Restrepo-Medina, M (2022), precisa que el control interno es un proceso que permite alcanzar un fin, que es el de asegurar la consecución de unos objetivos, significa que el control y las actuaciones tienen relación directa con los objetivos de la organización que el sistema de control interno debe asegurar, de manera razonable, señala a su vez que, hay tres categorías de objetivos a los que el control interno debe servir: (1) objetivos operativos, que se concretan en actuar de manera eficaz con resultados adecuados y eficiente en proceso; (2) objetivos de información, no puede soslayarse este objetivo porque a mayor información habrá mayor certidumbre; por tanto, mayor identificación y compromiso con la organización. (3) objetivos de cumplimiento, que se materializan en una actuación respetuosa con el cumplimiento de las leyes que afectan a la entidad.

La Implementación de un Sistema de Control Interno, con alguna frecuencia presenta obstáculos de diferente naturaleza, Cocha (2018), aplica un enfoque cualitativo hermenéutico, a través de estudios de caso, entrevistas y observación, da cuenta que aun cuando se establecieron términos para su cumplimiento, no fue posible la implementación de las normas referidas al sistema de control interno en plazos perentorios. Los resultados permiten colegir que esta situación se debe a que la alta dirección y el comité de control interno, no tomaron en cuenta el compromiso contraído.

En ese mismo orden de ideas Orihuela (2018) plantea que existe una relación directa entre el Control Interno y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de un Municipio Limeño.

Es así que, los protocolos implementados en esta investigación, que pasaron por juicio de expertos, demostrando que el control interno tiene incidencia en el desempeño laboral, así sí la primera se incrementa, proporcionalmente se incrementa la segunda variable.

Sobre la base de lo anteriormente indicado se estableció que el objetivo de la investigación sea analizar, precisamente, la relación que existe entre el cambio organizacional desde las perspectivas del liderazgo, de las personas, del flujo de información y el proceso y estructura con el control interno en el gobierno municipal de San Juan de Lurigancho año 2019.

## **MÉTODOS**

### **Tipo de Investigación**

Básica porque a partir del análisis de las teorías se aporta a la construcción de conocimientos y prácticas, que pueden ser replicables y permitan desarrollar intervenciones para coadyuvar a la solución de los problemas y la mejora continua. Se utilizaron como método de investigación el Método General, a su vez el analítico-sintético, método deductivo inductivo, así como el de observación.

### **Nivel de Investigación**

Investigación Explicativa-Correlacional, porque explica la incidencia que tiene la variable Independiente sobre la dependiente.

### **Diseño de investigación**

El Diseño, asumido como las estrategias que se adoptan para responder a las innumerables preguntas, es no experimental.

Asimismo, la investigación es de corte transversal. Se realizó en un momento determinado, 2019.

### **Población y muestra**

El universo de estudio está configurado por todos los colaboradores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, del cual se seleccionaron 233 colaboradores entre, funcionarios y servidores de 29 unidades orgánicas sobre la base de criterios estadísticos.

### **Operacionalización de variables**

#### **Operacionalización de la variable 1. Cambio organizacional**

“El cambio organizacional se refiere principalmente a la planificación de distintas modificaciones orientadas a construir organizaciones con procesos más eficientes, en la estructura, sus procesos o sistemas, o su tecnología, entre otros aspectos. De igual modo, el cambio organizacional incluye aquellas modificaciones no planificadas o no intencionales que afectan en gran medida a la organización” (Arbaiza, 2017, p.18).

Definición operacional. La variable gestión de las organizaciones se define a partir de las dimensiones como liderazgo, personas, flujo de información, proceso y estructura.

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable 1 Cambio Organizacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Alternativa de respuesta</b>
Liderazgo	Visión compartida	
	Confianza	
	Labor cooperativa y corporativa	
	Competencias del líder	
Personas	Valores éticos	
	Nivel cognitivo	(1) En discrepancia total.
	Conocimiento	(2) En discrepancia
	Nivel afectivo	(3) En discrepancia media
Flujo de información	Actitudes	(4) Aceptación
	Sistemas de información	(5) Aceptación total
	Calidad de la información	
	Argumento	
Proceso y estructura	Medios	
	Segregación de funciones	
	Flexibilidad orgánica y en funciones	

**Fuente:** Carlo Gonzáles -CFGH (2019).

**Operacionalización de la variable 2. Control interno**

El control interno es un proceso liderado por la alta dirección, que debe ser supervisado por un monitor competente y constante, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las metas de manera eficiente y eficaz, ajustando los procesos con una seguridad razonable (Rodríguez 2013)

Definición operacional. La variable control interno se define operativamente según sus dimensiones como Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Acciones de Control, Acciones de Prevención y Monitoreo, Estrategias de Información y Comunicación, Monitoreo y Evaluación de Resultados, para el mejoramiento continuo.

**Tabla 2***Operacionalización de la variable 2. Control interno*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Alternativa de respuesta</b>
Ambiente de control interno	Clima organizacional Asignación de reglas apropiadas	
Evaluación de riesgos	Análisis de riesgos Control y mitigación de riesgos	
Actividades de Control Gerencial	Realización de acciones Validación de cumplimiento de tareas o funciones	(1) En discrepancia total. (2) En discrepancia
Prevención y Monitoreo	Formulación de una línea base Calidad en el logro de metas programadas	(3) En discrepancia media (4) Aceptación (5) Aceptación total
Monitoreo información y comunicación	Recolecta de información Transparencia Verificación de cumplimiento	
Seguimiento de resultados	Modificaciones Evaluación de colaboradores	
Compromisos de mejoramiento	Obligación de cumplimiento	

**Fuente:** Carlo González -CFGH (2019).**Instrumentos**

Se utilizó un cuestionario con 28 preguntas para una variable y 30 para la otra, cuyas respuestas se consideran en la escala de Likert conforme se muestra a continuación:

**Tabla 3***Escala de instrumento de medición*

Índices	Puntaje
En discrepancia total	1
En discrepancia	2
En discrepancia media	3
Aceptación	4
Aceptación total	5

**Fuente:** Carlo González -CFGH (2019)..

## Procedimientos

### Validez

Es el grado en que un instrumento mide la variable que se busca medir. Se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos, de acuerdo con expertos en el tema (Hernández y Mendoza, 2018, p. 229).

Los instrumentos fueron sometidos a juicio de dos expertos (metodólogo y estadístico) (estadístico-matemático) durante la evaluación del instrumento de la variable 1 Cambio Organizacional y de la variable 2 Control.

### Confiabilidad

La prueba piloto aplicada a 28 colaboradores administrativos de una entidad pública, año 2018, se obtuvo mediante el SPSS versión 25 con un coeficiente de fiabilidad 0,830, de la variable 1 cambio organizacional, según la tabla 8 se interpreta como una excelente confiabilidad.

#### Tabla 4

*Prueba piloto confiabilidad del instrumento de la variable 1. Cambio organizacional*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
,830	,842	28

Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019).

Asimismo, la prueba piloto aplicada a 30 colaboradores administrativos en una entidad pública, año 2018, se obtuvo mediante el SPSS versión 27 un coeficiente de fiabilidad 0.921, de la variable 2 control interno, según la tabla 9 se interpreta como una excelente confiabilidad.

#### Tabla 5

*Prueba piloto confiabilidad del instrumento de la variable 2. Control interno*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
,921	,916	30

Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019).

## Análisis de datos

La investigación valida métodos y técnicas más específicas, en este caso se aplica la encuesta, formulada a partir de las dimensiones e indicadores.

La técnica estadística que se utilizó en la investigación es la distribución de frecuencias. Para procesar los datos de las indagaciones, se utilizó el programa SPSS 27 para realizar la evaluación de los datos y la creación de las ilustraciones consignadas en el presente trabajo lo que nos ha permitido un mejor y confiable procesamiento de datos y la visualización de los resultados.

## RESULTADOS

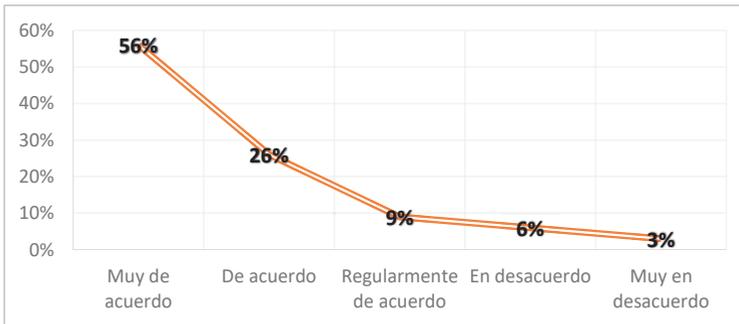
Para el procesamiento de la información se recurrió al software estadístico SPSS 27 Rho de Spearman, como es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías), es utilizado para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideren ordinales (Hernández y Mendoza, 2018, p. 367).

A continuación, se presentan los resultados más importantes:

### Análisis de la encuesta sobre cambio organizacional:

#### Figura 1

*La Alta Dirección procura transmitir constantemente la misión de la organización.*



Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019), en base encuestas aplicadas sobre cambio organizacional.

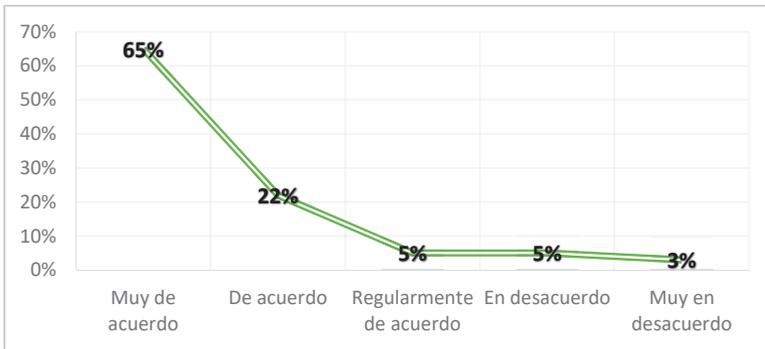
Más de la mitad de los encuestados, considera estar muy de acuerdo con la manera reiterativa de transmitir la misión de la organización, situación que a las claras permite colegir que los enunciados del plan estratégico de la organización no solo se quedan en documentos normativos, sino que también son difundidos para que los colaboradores de la organización

internalicen las responsabilidades y compromisos en función de la misión y más de la quinta parte expresa también estar de acuerdo.

En tanto que, menos de la décima parte de los consultados dice estar regularmente de acuerdo, en porcentaje más reducido señalan estar en desacuerdo

**Figura 2**

*Compromiso de los colaboradores con la organización*

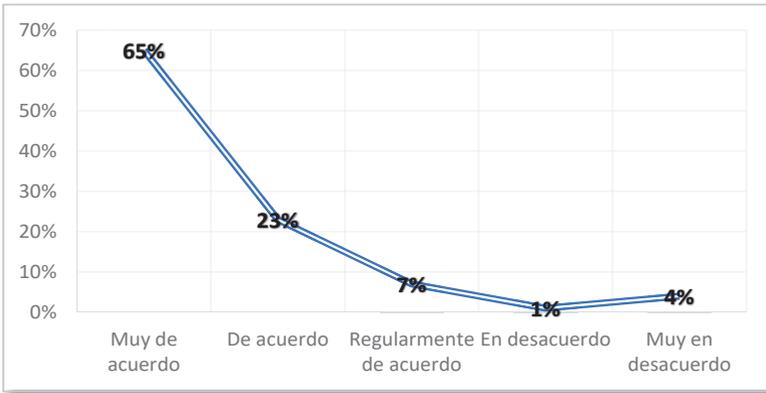


Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019), en base encuestas aplicadas sobre cambio organizacional.

Cerca de tres cuartas partes de los encuestados manifiestan un alto nivel de compromiso con su entidad, mientras que algo más de una quinta parte indica estar de acuerdo con esta afirmación. Un porcentaje mínimo, casi insignificante, señala una discrepancia moderada, y menos de una décima parte expresa desacuerdo o fuerte desacuerdo. Este resultado refleja que la motivación, las actitudes, habilidades y aptitudes, derivadas de la interacción cotidiana, contribuyen significativamente a que los colaboradores se sientan comprometidos e identificados con la organización.

**Figura 3**

*Correlato del comportamiento con los valores y principios institucionales*

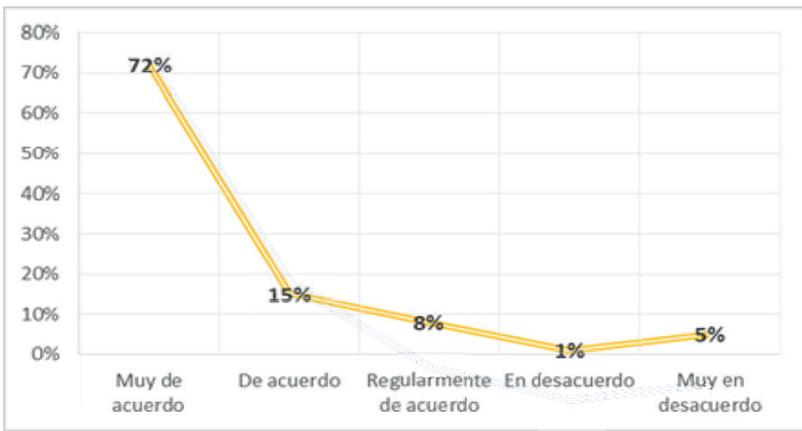


Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019), en base encuestas aplicadas sobre cambio organizacional.

La mayoría de los consultados, acepta totalmente que su accionar está alineado con los valores y principios institucionales seguido de más de la quinta parte que señala estar de acuerdo, mientras que menos de la décima parte dice estar en discrepancia media; de otro lado, un porcentaje muy imperceptible dice que está en desacuerdo y muy en desacuerdo; al respecto, se aprecia que la actitud positiva, así como las acciones adecuadas frente al cambio, son consecuencia de los valores y principios institucionales, sin cuya condición no sería posible el cambio.

**Figura 4**

*Competencia para hacer frente a los cambios*

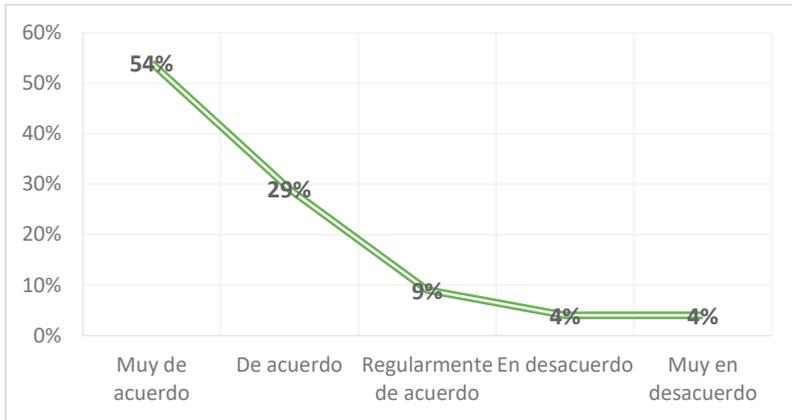


Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019), en base encuestas aplicadas sobre cambio organizacional.

Un porcentaje similar a las tres cuartas partes de los consultados consideran estar muy de acuerdo respecto a tener competencia para hacer frente a los cambios, seguido de quienes están de acuerdo en un número considerablemente superior a las 10 partes en tanto que, menos de la misma cantidad señala estar regularmente de acuerdo; solo un porcentaje por muy debajo de la décima parte, discrepan totalmente respecto a estar preparados para los cambios que se generan, ello se pueden entender desde la perspectiva de calidad y de búsqueda de mejora continua, pero también referido a situaciones críticas que modifican la dinámica y el comportamiento de la organización.

**Figura 5**

*La cantidad y calidad de la información garantizan el cambio*

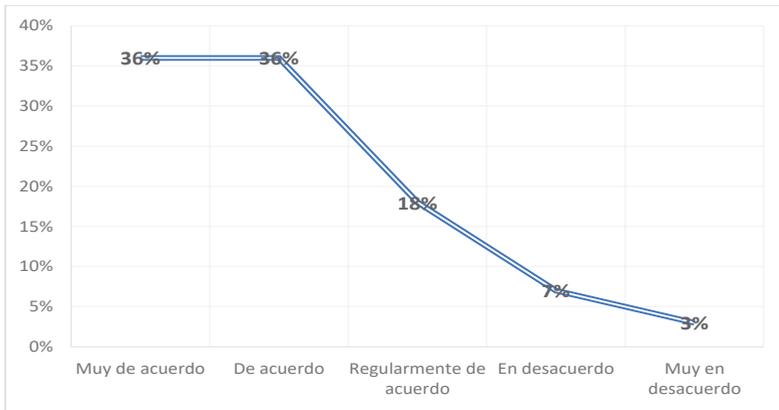


Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019), en base encuestas aplicadas sobre cambio organizacional

La mitad de los encuestados dice estar muy de acuerdo con que la cantidad y calidad de la información garantizan el cambio, en efecto gracias a los sistemas, medios de difusión, estrategias y tácticas de comunicación e información es posible difundir los objetivos estratégicos, misión y visión de la organización, así como los procesos que se implementan para lograr los cambios, precisamente por esto es que otro porcentaje similar a la tercera parte expresa aceptar esta realidad y solamente menos de la décima parte expresa estar en discrepancia media, mientras que un porcentaje similar discrepan y discrepan totalmente.

**Figura 6**

*La organización permite tomar decisiones rápida y eficientemente*



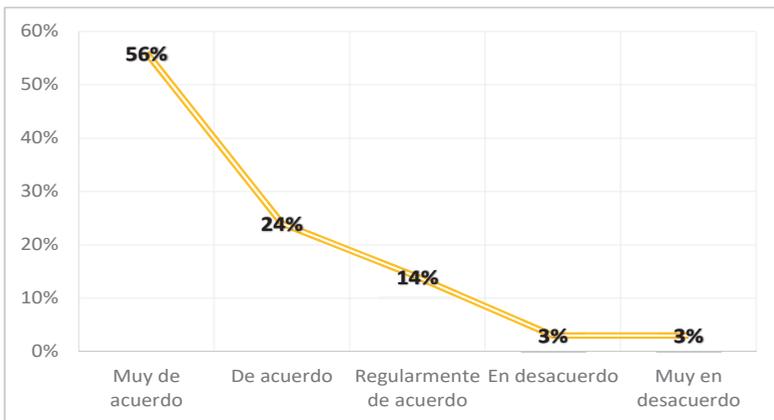
Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019), en base encuestas aplicadas sobre cambio organizacional

La estructura supone sistemas administrativos, operativos en funcionamiento sincrónico, se advierte que más de la tercera parte de los encuestados expresa estar muy de acuerdo con que la organización de la institución permite tomar decisiones de manera rápida y eficiente, similar porcentaje dice que está de acuerdo, representando aproximadamente las tres cuartas partes de la muestra consultada, sumada a esta los que consideran estar regularmente de acuerdo resulta siendo casi la totalidad; sin embargo, la décima parte discrepa y discrepa totalmente.

**Análisis de la encuesta sobre control interno:**

**Figura 7**

*¿Las responsabilidades encomendadas se concretan en objetivos?*

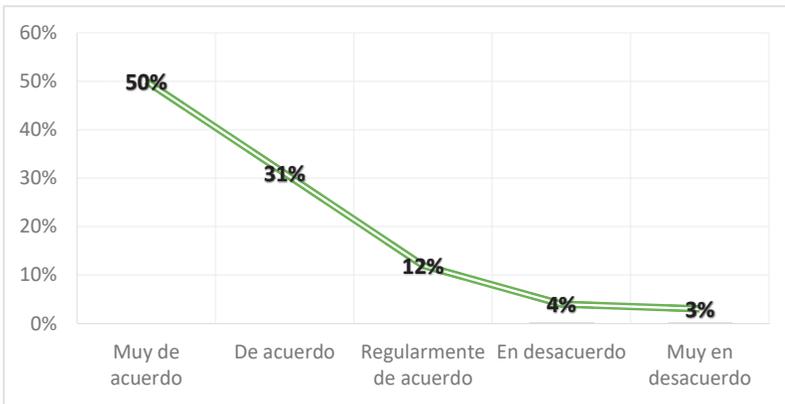


Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019), en base encuestas aplicadas sobre control interno.

El número de colaboradores que considera estar muy de acuerdo respecto al adecuado cumplimiento de sus funciones es superior a la mitad; sin embargo, preocupa que exista un grupo laboral que considera que no aporta con el logro de las metas y objetivos institucionales, tal es el caso por ejemplo de los trabajadores nombrados que han sido reasignados a otras unidades orgánicas donde desarrollan funciones distintas a las que venían ejecutando.

**Figura 8**

*Compromiso de los colaboradores con las responsabilidades encomendadas*

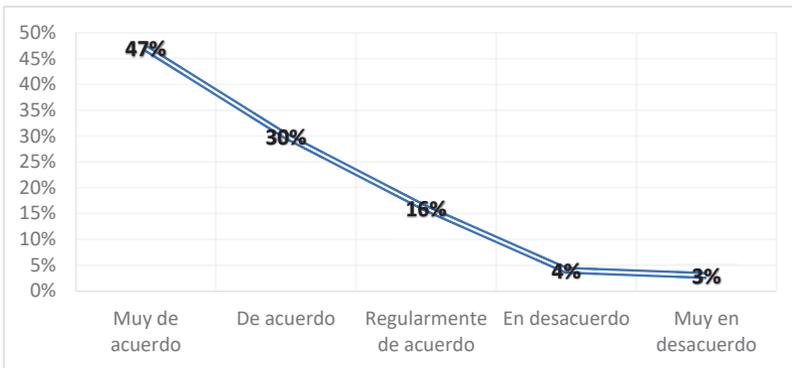


Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019), en base encuestas aplicadas sobre control interno

La mitad de los encuestados considera que están comprometidos con el cumplimiento de sus funciones; empero, resulta llamativo advertir que un número menor a la décima parte de entrevistados no están de acuerdo o están muy en desacuerdo con esta premisa.

**Figura 9**

*¿Las responsabilidades que se asignan a los colaboradores se cumplen?*

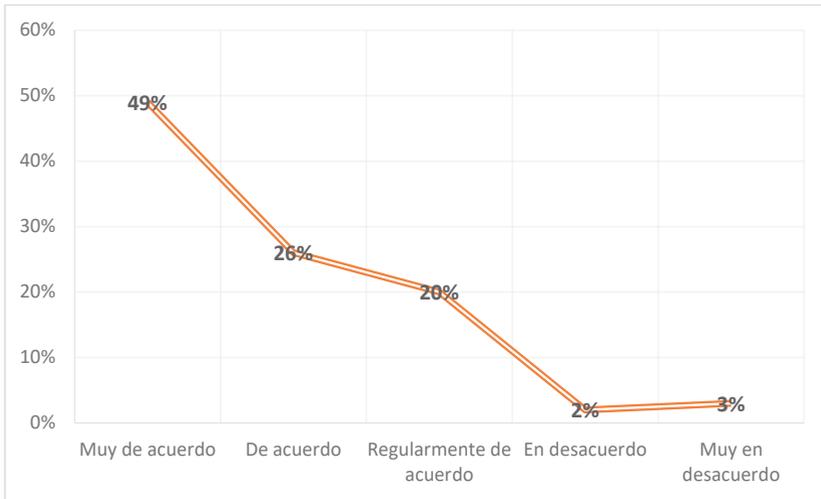


Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019), en base encuestas aplicadas sobre control interno.

En una organización es importante la segregación de funciones, así como la verificación de su cumplimiento, en ese sentido, del análisis del resultado se aprecia que, las dos terceras partes de los consultados consideran estar de acuerdo y muy de acuerdo respecto al cumplimiento de su trabajo. De otro lado, un porcentaje inferior al diez por ciento están en desacuerdo o muy en desacuerdo con relación al cumplimiento de las funciones propias de su cargo.

### Figura 10

*Considera que los cargos estratégicos son asignados de acuerdo a las competencias y calificación de los colaboradores*

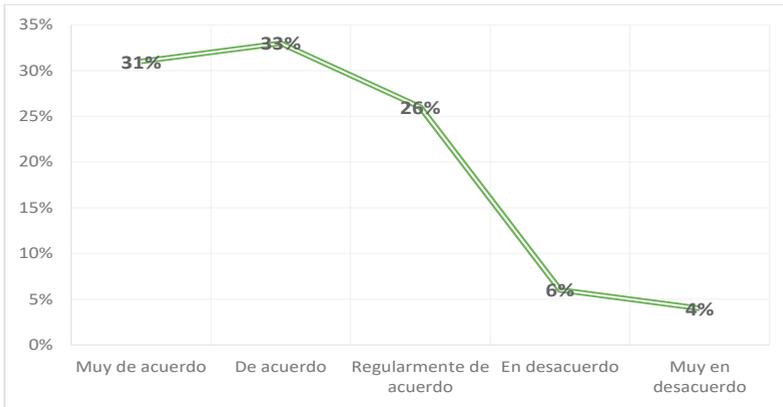


Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019), en base encuestas aplicadas sobre control interno.

Como resultado de la encuesta realizada se aprecia que, dentro de la organización, un porcentaje cercano a la mitad de entrevistados están muy de acuerdo con que existe una meritocracia relacionada con el buen desempeño de sus compañeros para la consecución de una mejor posición labora. Asimismo, la cuarta parte está de acuerdo con esta premisa. Empero, un porcentaje ligeramente inferior a la cuarta parte solo está en discrepancia media, es decir que considerarían que estas situaciones se pueden dar en determinadas ocasiones y que no es la regla del sistema institucional, finalmente, solo un número inferior a la décima parte está discrepa o discrepa totalmente, concentrándose este grupo más en personal obrero y no profesional de la Institución.

**Figura 11**

*Se caracteriza adecuadamente los riesgos a fin de solucionarlos*

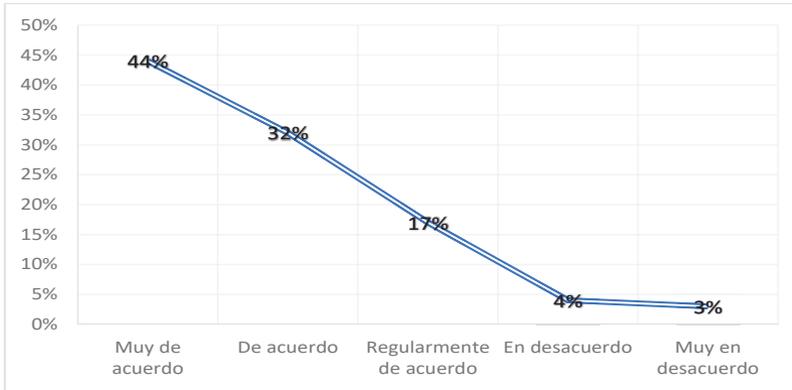


Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019), en base encuestas aplicadas sobre control interno

Todo proceso relacionado con la actividad humana es proclive a error durante su desarrollo o ejecución, más aún las organizaciones o instituciones públicas en el desarrollo de sus procesos deben evaluar los conflictos que les son propios para mitigarlos, en ese marco en esta pregunta se puede advertir que en esta institución tres cuartas partes aproximadamente consideran estar muy de acuerdo o de acuerdo respecto a que en los procesos que ejecutan, se conocen e identifican los riesgos con sus características, de solucionarlos, en contraposición a este número existe una considerable cantidad de entrevistados, cercano a la tercera parte que considera que esto no es necesariamente cierto que se puede dar en algunos procesos y otros no y una décima parte discrepa o discrepa totalmente con que se identifiquen las características del riesgo para solucionarlos. Muchas veces se pueden contraponer en estas preguntas también el conocimiento o la comprensión de lo que es el riesgo institucional o de sus procesos con el riesgo intrínseco a las labores propias de cada colaborador.

**Figura 12**

Se cumplen las recomendaciones que se efectúan



Fuente: Carlo Gonzáles -CFGH (2019), en base encuestas aplicadas sobre control interno

Las recomendaciones en el control interno, pueden venir del propio gobierno de la entidad o de una auditoría externa, en el caso del Perú proviene de los órganos del Sistema Nacional de Control, para ello se establecen roles a fin de implementar las recomendaciones, siendo los roles más importantes el del titular de la entidad, que debe establecer mecanismos adecuados que faciliten la labor de los órganos de control y en ese mismo sentido está la labor del monitor ejercido por el funcionario con mayor nivel jerárquico luego del titular, como la gerencia general por ejemplo. En ese orden de ideas se aprecia que en la entidad mayoritariamente se considera que se implementan las recomendaciones de control interno. Luego hay un grupo de encuestados cercano al 20% que están en discrepancia media y ello se trasluce en que en la mayoría de los casos las recomendaciones están en continuo proceso y no se implementan de forma inmediata. Finalmente, un 7% discrepa o discrepa totalmente con que exista este control y puede estar relacionada con el hecho que no son responsables o no están vinculados con la implementación de recomendaciones

## DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación y la observación de la realidad, permiten colegir que el cambio organizacional, tiene importancia estructural, y se asume con relativa rigurosidad; sin embargo, dista de la precisión teórica referida a este objeto de estudio, las teorías que las analizan, establecen que un elemento central es la visión de éxito de todos los colaboradores, como precondiciones a través de una serie de intervenciones y supuestos, que permiten entender todo aquello que se presenta a nivel de iniciativas y supuestos como plantean Ortiz y Rivero, por esto mismo es importante explicar de qué manera las diferentes intervenciones tienen impacto en las organizaciones. se trata de

una permanente planificación, desde la concepción de las ideas hasta la evaluación final que a su vez debe ser continua para el logro de la visión de éxito.

El control interno, por su parte tiene también relativa aplicación desde enfoques y paradigmas tradicionales; sin embargo, sí se analiza a la luz de las teorías pertinentes, aún existe decalaje entre el ser y el deber ser, así la Teoría de la Administración de Chiavenato (2007) la considera como un aspecto administrativo incurso en todo el proceso, así como la planificación, la organización o las acciones de dirección, pues el propósito principal del control interno es garantizar que los resultados se ajusten a los objetivos planteados; siendo así el sumun de control, se encuentra en la comprobación de sí las intervenciones, logran el cometido deseado y esperado, el autor precisa que el control busca la verificación, supervisión y monitoreo; pero a su vez tiene una finalidad suprema, que los objetivos estratégicos que se propone la organización tengan concreción, controlando los riesgos a través de una gestión óptima de los mismos.

En ese esquema del control interno, se debe considerar que para adoptar una adecuada gestión de los riesgos es imprescindible formular un mapa de riesgos, identificando los riesgos intrínsecos a los procesos cardinales de la entidad, a fin de analizarlos y estructurar una adecuada y oportuna respuesta, asimismo, se requiere que los controles y la supervisión sean constantes, como parte de la cultura organizacional, para mejorar las propias herramientas de control, para que tengan correlato con la organización y función de la entidad, así como con la coyuntura institucional y el contexto local, regional y nacional.

De otro lado, el control interno se debe considerar como un proceso integral sistémico, que involucra a todos los integrantes de la organización, para cuyo análisis se recurre a la Teorías General de Sistemas, considerando que la entidad tiene a su vez subsistemas de talento humano, o capital social, a fin de garantizar la eficiencia, la eficacia y la efectividad, con transparencia y ética para que los recursos se administren adecuadamente y se dirijan principalmente al cumplimiento de la finalidad pública.

Sobre el cambio organizacional según el liderazgo, las diferentes teorías como la de Chiavenato (2007) plantean que independientemente de cuál sea el debate respecto a los tipos de liderazgo y de las cualidades del líder, lo más importante es que quienes toman decisiones sean capaces de transferir sus competencias, habilidades, actitudes y aptitudes a los colaboradores, sólo de esta manera se generarán círculos de calidad.

El Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Comisión (COSO), (2013), indica sobre el particular que, los diferentes procesos de control la asumen el Consejo Directivo, así como quienes tienen competencias para este propósito, y se forman de manera continua para garantizar de esta manera la efectividad y la eficiencia de las operaciones, a través de la veracidad y credibilidad de la información, observando normas y respetando las leyes pertinentes.

El logro del control interno visto de esta perspectiva, se analiza con la teoría estratégica de Pérez y Massoni (2008) quienes señalan que: “la estrategia será aquella que mejor nos permita comprender los fenómenos con los que tratamos (capacidad estratégica, procesos que involucran y contextos de acción) para desde esta comprensión poder concebir y diseñar mejor” (p. 25), tiene mucho más valor porque permite ayudar a entender mejor los procesos y realizar diagnósticos más seguros, elegir los cauces de acción más adecuados, calcular de mejor manera los resultados de nuestras acciones, conocer las normas, principios que ayudan a tener una mejor visión del contexto y de los problemas. Estas estrategias van acompañadas de tácticas como formas más concretas orientadas al logro de un propósito, generando sinergias, y confluencias, situación que a su vez exige de los directivos y colaboradores competencias, habilidades, aptitudes, actitudes y valores supremos como integridad, compromiso e identificación plena.

Los colaboradores deben alinear esfuerzos y adoptar valores y principios de la cultura organizacional, los mismos que redundan en beneficio tanto de la entidad como de ellos mismos, como se plantea en la Teoría de la Ética y la Verdad de Apel (1991).

En este propósito, la cultura organizacional debe favorecer y propiciar el establecimiento de los controles como un mecanismo para lograr una gestión de calidad, fortaleciendo la entidad, y proyectándola hacia la sociedad, asumiendo su responsabilidad social y estratégica, convocando igualmente a los stakeholders o grupos de interés, con los que toda entidad cuenta, para actuar coordinadamente, este hecho a su vez facilitará el posicionamiento de la entidad.

La Teoría de Apel también permitirá analizar el cambio organizacional según las personas, en tanto precisa sobre el particular que “pone en manos de los diálogos concretos la decisión sobre la corrección de las normas, (...), quienes deben dialogar, son todos los afectados por las normas que se cuestionen porque todos los interlocutores virtuales han de reconocerse como personas, legitimadas para participar” (p. 28)

El desarrollo de los procesos, convoca la participación de los integrantes de la entidad en su conjunto, si bien es cierto que las encuestas dan cuenta de que un gran porcentaje de los colaboradores, similar o en algunos casos superior a las tres cuartas partes tiene compromiso y respaldan las acciones de la organización; sin embargo, es necesario que involucre la totalidad de sus integrantes, para ello, es importante que se difunda y se dirijan los esfuerzos para actuar en base a los principios institucionales en pro de lograr la misión y la visión de la entidad.

Sobre las funciones, es necesario enfatizar que una cuarta parte de los colaboradores considera que conoce regularmente sus funciones, es decir no tiene la certeza absoluta de las actividades que les corresponde cumplir, sumado a esta situación que una décima parte las desconoce por completo; por tanto, es necesario motivarlos al cambio y a la identificación con la organización, porque con frecuencia se evidencia resistencia al cambio,

Parra- Fernández M., Visbal Franco, O., Duran S., Badde G., 2019), proponen el desarrollo de futuras investigaciones que estudien de manera diferenciada las tres dimensiones de la variable resistencia al cambio. Por ejemplo, estudiar otros aspectos de la comunicación, la información o relación y el efecto sobre los diferentes componentes de las actitudes hacia estas transformaciones.

Es necesario señalar que corresponde a la alta dirección formular un plan de mejora continua y formación permanente, utilizando diferentes estrategias y tácticas que permitan informar, sensibilizar y lograr cambio de actitudes, y de prácticas como bien lo señala la Teoría de la Acción Razonada, además que esas acciones se expresen en relaciones para generar procesos de interacción a través de la comunicación y la información.

Respecto al cambio organizacional según el flujo de información, los resultados dan cuenta, que efectivamente se hacen los esfuerzos para difundir las innovaciones propuestas, pero las estrategias, procedimientos y medios no siempre responden a las exigencias de periodicidad y participación, si bien la Teoría de la Información, establece que el flujo debe ser dinámico, solo se hace referencia a la cantidad que debe circular sin obstáculo alguno, sin establecer criterios de calidad de los contenidos y los argumentos, de la misma manera, la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas, (1981) considera que un aspecto central respecto a los sistemas de información es el contenido o los argumentos que deben fundamentar razones para convencer a los actores sociales de una organización.

Resulta ser un imperativo la divulgación de los planes, estrategias y normas y políticas institucionales, así como la interacción entre la alta dirección y los integrantes de las diferentes áreas, para socializarlas y ponerlas en práctica como un eje transversal y de obligatoriedad, considerando que una acción eficiente, eficaz, se logra a través de procesos de información y comunicación directa, formal, veraz, aplicando principios que permitan estandarizar los procesos, para que la toma de acción en el control interno no sea solo una responsabilidad de los tomadores de decisión, sino de todos los integrantes de la organización en su conjunto.

De otro lado, la información que se difunde debe ser válida, oportuna, confiable y transparente, no solo en atención al propósito de cambio organizacional, tendiente a la calidad, sino como el ejercicio de un derecho y un deber constitucional, y sí se cumplen estos requisitos, es indiscutible que se logrará la confianza de la población, por tanto se proyectará una imagen positiva de la entidad, situación que comprometerá a los grupos de interés, cerrando así los círculos de calidad, tan imprescindibles en una propuesta de control proactivo, de detección y respuesta.

La proactividad posibilitará adelantarse a los hechos, evitando o minimizando acciones reprochables y contrarias a la ley como la corrupción, como bien recoge la Teoría de la Verdad y la Ética; sobre el particular, es necesario puntualizar que la corrupción se ha convertido en un problema estructural que requiere ser desarraigado con acciones principistas además de compromiso social y ético, en tanto las organizaciones, cual fuere su misión y su naturaleza

requieren comprometerse con los objetivos de desarrollo sostenible, camino hacia el 2030, y responder a los desafíos actuales, buscar estrategias mucho más efectivas para lograr la sostenibilidad.

Los conocimientos, destrezas, aptitudes y valores asumidos como producto de la formación continua, permitirán detectar a tiempo las irregularidades para que el control no tenga efectos coercitivos, sino correctivos; por tanto, las respuestas serán las más adecuadas en función a los desafíos y exigencias de las políticas y gestión públicas.

Respecto al cambio organizacional desde la perspectiva de proceso y estructura, los resultados señalan en un porcentaje considerable que son los más adecuados al ser recurrentes las respuestas muy de acuerdo; sin embargo las Teorías de la Administración moderna, de calidad y mejora continua de Chiavenato (2007) y de Drucker señalan que es importante la adopción de alternativas estratégicas, porque se tiene en cuenta la acción futura de la organización, gracias a que se revisan los procesos y la estructura funcional de la misma.

Finalmente, cabe destacar sobre un aspecto de importancia en el control interno, que se ve reflejado en la segregación de funciones, que significa separar las responsabilidades en la ejecución de los procesos, sobre todo los que presentan mayor riesgo; asimismo es importante entender la necesidad del uso intensivo de tecnologías de la información que permita dinamizar los procesos y alcanzar la eficiencia.

## **CONCLUSIONES**

El cambio organizacional según el liderazgo influye significativamente en el control interno de una entidad pública. Las competencias, habilidades, aptitudes, y actitudes de la alta dirección, permiten generar un ambiente de control interno adecuado sobre la base de un liderazgo transferido a los colaboradores de la organización.

El cambio organizacional según las personas influye significativamente en el control interno de una entidad pública. El talento humano, o capital social de la entidad, en un gran porcentaje está empoderado, conoce las funciones y asume adecuadamente su responsabilidad, garantizando de esta manera que se cumplan las acciones de control, en todo el proceso.

Según el flujo de información el cambio organizacional, influye significativamente en el control interno de una entidad pública. Los colaboradores de la entidad consideran que los sistemas de información, y comunicación se manejan de manera adecuada para garantizar el control interno, siendo necesario aun implementar sistemas de información y comunicación más eficientes y participativos para que cumpla con su cometido.

El cambio organizacional según el proceso y estructura influye significativamente en el control interno de una entidad pública, año 2019. La segregación de funciones como herramienta de control aún no se cumple de manera

efectiva para atribuir responsabilidades en forma sistémica y garantizar los mecanismos de supervisión y control.

## REFERENCIAS

- Apel, K.O. (1991). *Teoría de la verdad y ética del discurso*. Paidós, Barcelona.
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. ESAN Ediciones.
- Chiavenato, (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Elsevier Editora Ltda. Mexico.
- Coha, L. (2018). *Control Interno en la Gestión Pública. El Caso en una entidad del Estado, año 2017*. (tesis de grado), Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- COSO Organization Committee of Sponsoring of the Treadway Comisión (2013). Instituto de Auditores Internos de España
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.
- Orihuela, K. (2018). *Control Interno y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de un Municipio Limeño, 2017*. (Tesis de maestría), Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Ortiz, A.; y Rivero, G. (2007). *Desmitificando la Teoría del Cambio*. Mc Graw-Hill Editores, SA México
- Pérez, A., Massoni, S. (2008). *Nueva Teoría Estratégica*. Ariel Communication Barcelona
- Parra-Fernández M., Visbal Franco, O., Ethel Duran S. Greta Badde (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria* Vol. 36, N° 1, Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Restrepo-Medina, M (2022). Caracterización y Evaluación de la función preventiva del Control Interno en Colombia. Universidad del Rosario doi: <https://doi.org/10.11144/javeriana.vj71.cefp>
- Rincón Rodríguez, O. O. y Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Rodríguez, J. (2013). *Control Interno, un efectivo sistema para la empresa*. Mc Graw Hill Education.
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 105-134 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=6309302>