

# Gobernanza y control interno en el empleo público municipal: estudio de caso con enfoque desde el modelo coso 2017

Governance and Internal Control in Municipal Public Employment: A Case Study with a Focus on the coso 2017 Model

Miguel Ángel Haro Ruiz<sup>1</sup> , Sandra Gutiérrez Olvera<sup>2</sup>  y Diego Armando Ruiz Facundo<sup>3</sup> 

## Artículo de investigación

**Recibido:** 20/10/2025

**Aprobado:** 13/04/2026

**Publicado:** 21/05/2026

**Cómo citar este artículo:** Haro Ruiz, M. Á., Gutiérrez Olvera, S., y Ruiz Facundo, D. A. (2026). Gobernanza y control interno en el empleo público municipal: estudio de caso con enfoque desde el modelo COSO 2017. *Administración & Desarrollo*, 56(1), e-1262. <https://doi.org/10.22431/25005227.1295>



**ISSN:** 0120-3754

**e-ISSN:** 2500-5227

## Resumen

**Problemática:** los gobiernos municipales enfrentan desafíos persistentes en materia de gobernanza, rendición de cuentas y profesionalización del empleo público, y en ese sentido el control interno se concibe como un requisito normativo, sin aprovechar su potencial estratégico para fortalecer la meritocracia administrativa. **Objetivo:** analizar la aplicación del modelo coso en una hacienda pública municipal de la región Valles, Jalisco (México), con el propósito de identificar deficiencias y oportunidades en procesos de control interno y su relación con la gestión meritocrática del empleo público. **Metodología:** estudio de caso con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transeccional y alcance descriptivo mediante una matriz de deficiencias y oportunidades según los cinco componentes del modelo coso. **Resultados:** se identificaron debilidades en la capacitación, la gestión del riesgo, la actualización de manuales y la supervisión preventiva, así como oportunidades para institucionalizar la ética, mejorar la comunicación interna y fortalecer la evaluación del desempeño. **Conclusión:** el fortalecimiento del control interno desde el modelo coso contribuye a la transparencia, la eficiencia institucional y la consolidación de una gestión pública basada en mérito, ética y profesionalización del servicio público local. **Contribución/originalidad:** propone acciones de control interno y principios éticos para que la administración de los recursos públicos sea transparente.

**Palabras clave:** control interno, modelo coso, gobernanza, empleo público, meritocracia.

**1** Doctor en educación. Universidad de Guadalajara, México. orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8884-6240>. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=TRvg8UIAAAAJ&hl=es>. Correo electrónico: miguel.haro@valles.udg.mx

**Roles CRediT:** investigación, metodología, análisis formal, validación.

**2** Doctora en planeación estratégica. Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0791-9565>. Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=1HmESigAAAAJ&hl=es>. Correo electrónico: sandra.golvera@academicos.udg.mx

**Roles CRediT:** redacción - borrador original, metodología, investigación, redacción - revisión y edición.

**3** Pasante de la Licenciatura en Contaduría Pública. Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7306-2461>. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=3fXp7gIAAAAJ&hl=es>. Correo electrónico: diego.ruiz8443@alumnos.udg.mx

**Roles CRediT:** redacción - borrador original, investigación.

## Abstract

**Problem Statement:** Municipal governments face persistent challenges in governance, accountability, and the professionalization of public employment. In this context, internal control is often viewed as a regulatory requirement, without leveraging its strategic potential to strengthen administrative meritocracy. **Objective:** To analyze the application of the coso model in a municipal public treasury in the Valles region of Jalisco, Mexico, with the aim of identifying weaknesses and opportunities in internal control processes and their relationship to meritocratic public employment management. **Methodology:** A case study with a quantitative approach, a non-experimental, cross-sectional design, and a descriptive scope, using a matrix of weaknesses and opportunities based on the five components of the coso model. **Results:** Weaknesses were identified in training, risk management, manual updates, and preventive supervision, as well as opportunities to institutionalize ethics, improve internal communication, and strengthen performance evaluation. **Conclusion:** Strengthening internal control through the coso model contributes to transparency, institutional efficiency, and the consolidation of merit-based public management, ethics, and professionalization of the local public service. **Contribution/Originality:** It proposes internal control actions and ethical principles to ensure transparent administration of public resources.

**Keywords:** Internal Control, COSO Model, Governance, Public Employment, Meritocracy.

## Introducción

En las administraciones públicas municipales, la gobernanza y la rendición de cuentas son elementos esenciales para garantizar el uso eficiente, ético y transparente de los recursos públicos. En este contexto, el control interno se consolida como una herramienta fundamental para asegurar la eficacia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento normativo, conforme lo plantean *Alcalde et al. (2025)*, al destacar la necesidad de mecanismos de gestión que fortalezcan los procesos de planeación, organización y evaluación institucional.

El esquema coso es una herramienta que surge desde la necesidad de suprimir o disminuir al máximo los riesgos latentes a los que se pueden exponer las entidades de carácter público, de modo que sea posible, por un lado, identificar deficiencias en el manejo de los recursos monetarios y, por otro lado, garantizar un funcionamiento eficiente en los procesos y el cumplimiento de leyes y reglamentos para una mejor toma de decisiones (*Recalde-Aguilar, 2023*). Dicho modelo

subraya la importancia de proteger los recursos, asegurar el cumplimiento de las políticas y evaluar el desempeño de las áreas administrativas y funcionales de la entidad. En el contexto municipal, su aplicación es fundamental, al tener que hacer frente a diferentes retos asociados con la falta de recursos, la entrada y salida constante del personal y la baja profesionalización del servicio público (*Coha, 2017*).

En este contexto, el control interno representa un elemento crucial en las prácticas administrativas del empleo público, y no solo una acción de carácter administrativo, al fomentar la responsabilidad, la transparencia y el rendimiento basado en el mérito. La literatura resalta que el resultado de un óptimo funcionamiento en las entidades públicas está ligado a la profesionalización y a la constante formación y adiestramiento del personal (*Cheang y Choy, 2024*). Adicionalmente, diversos estudios apuntan a que el empleo de estructuras meritocráticas dentro del ámbito público permite generar y fortalecer una cultura de trabajo encaminada al mérito, la capacitación, la evaluación, el rendimiento

laboral, la transparencia y la mejora continua de toda la entidad (Linares, 2023).

La presente investigación se llevó a cabo en un contexto de estudio de caso de la hacienda pública de un municipio de la región Valles, en Jalisco, México. Tiene como finalidad analizar el uso del sistema coso como herramienta para fortalecer el control interno, indagando los elementos o factores que influyen en la gobernanza municipal y en la construcción de una administración fundamentada en el mérito. El estudio se enfoca en detallar los grados de cumplimiento en cada elemento del modelo, con el objetivo de detectar áreas de oportunidad para su mejora en el municipio objeto de este estudio. Es a partir de allí que surge la necesidad de fortalecer la adopción del modelo coso en la hacienda pública municipal, de modo que coadyuve en la gestión de riesgos y en la eficiencia de la administración de los recursos públicos, adaptándolo a las necesidades y características propias de cada municipio. También es cierto que existe una brecha en los estudios de gobernanza en la hacienda pública municipal en el contexto mexicano, además de que se presenta una limitada evidencia empírica que analice su aplicación en el ámbito del empleo público municipal, en específico en torno a la gobernanza, la rendición de cuentas y a los principios de meritocracia administrativa.

La conveniencia de realizar este estudio de caso se relaciona con el modo en que la entidad pública municipal afronta constantemente desafíos ligados de manera muy estrecha a la profesionalización del personal, la capacitación, la gestión administrativa y la permanencia laboral (Merino, 2018). De ahí que resulte primordial la implementación del modelo coso, como una oportunidad de control interno para hacer más eficientes los servicios administrativos municipales, promoviendo prácticas de mérito en el quehacer público y en la búsqueda de mecanismos institucionales más eficaces, transparentes y equitativos.

En ese sentido, el presente estudio se perfila para resaltar la importancia del papel del control interno como componente integrador con respecto a la gobernanza, la meritocracia administrativa y la rendición de cuentas, aportando evidencia empírica para ser una referencia útil en otros contextos similares en los que se pretende robustecer su gestión administrativa y su eficiencia organizacional.

## Contexto teórico

### Gobierno y control interno

Dentro de las instituciones públicas, el proceso del control interno representa un factor fundamental para el logro de la eficiencia y la eficacia en la gestión administrativa, el informe de cuentas y resultados y la transparencia. De acuerdo con Marín (2023), para robustecer el desempeño de los objetivos institucionales es necesario establecer sistemas de control orientados al logro de los procesos de la administración estratégica como la planeación, el cumplimiento y la evaluación de los resultados. En ese contexto gubernamental, Mantilla y Blanco (2005) señalan y refuerzan la idea del control interno como una herramienta esencial para hacer frente a los desafíos sobre el uso y la aplicación de los recursos públicos, así como para prevenir prácticas de corrupción. Tales funciones son indispensables para que la gestión y el destino de los recursos públicos municipales sean eficientes y respondan a las demandas de la sociedad, es decir, que sean evidentes los resultados de la utilización de dichos recursos públicos.

Afirma Estupiñán (2015) que el control interno está diseñado para generar prácticas éticas y responsables que logren identificar irregularidades a fin de solventarlas. Dentro de la entidad municipal, el control interno representa el componente esencial, al enfrentarse día a día a presupuestos limitados y alta rotación de trabajadores (Crispín, 2012). Por su parte, Aguilar

Villanueva (2015) manifiesta que las prácticas de gobierno actuales demandan procesos más flexibles, cultura organizacional que rinda informes con evidencia y personal profesional, capacitado e informado para la mejor toma de decisiones.

Por su parte, la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Intosai, 2004) refuerza la retórica sobre la finalidad clara y explícita del control interno, resaltando su papel fundamental en una gestión administrativa que promueva y consolide la rendición de cuentas, la eficacia y eficiencia y la transparencia de manera responsable y ética. Esto lo reafirman Holguín *et al.* (2024), al subrayar que el control interno opera como conector entre la gestión organizacional y el Estado en su función política, de modo que los procesos administrativos pueden ser fiscalizados y ejecutados de manera objetiva, lo cual se traduce en políticas y mecanismos de control y eficiencia en el gasto público vinculado a resultados, ya sea en obras o en servicios públicos que presta el municipio.

### **El modelo coso y su implementación en la práctica administrativa municipal**

El modelo coso, vigente en el año 1992 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992), significó un marco normativo implementado de manera amplia con la finalidad de evaluar los procesos de control interno y fortalecer los sistemas estructurales de gestión administrativa para disminuir o eliminar el riesgo organizacional. De acuerdo con Recalde-Aguilar (2023), el enfoque coso surge con el objetivo de mejorar el nivel de eficiencia operativa y obtener razonabilidad de la información financiera, identificando los riesgos operativos y generando oportunidades en los procesos administrativos que permitan mejorar la gestión organizacional.

El modelo está compuesto por cinco elementos: ambiente de control, actividades de control, evaluación de riesgos, información y comunicación

y, por último, actividades de supervisión o monitoreo. Estos componentes forman parte esencial del modelo para el logro de un sistema estructural de control eficiente (Álava *et al.*, 2023). El componente de entorno o ambiente de control representa las bases de la cultura institucional, al comprender la integridad y los valores éticos de la entidad (Milán Espinosa, 2024). Sin embargo, Mantilla y Blanco (2005) aseveran que este componente, empleado en los gobiernos locales, muestra vulnerabilidad por factores plenamente identificados, tales como ausencia de procesos de inducción, capacitación, evaluación y retroalimentación en sus trabajadores. Por otro lado, Cabanilla *et al.* (2023) determinan que, en las gestiones municipales mexicanas, la evaluación de riesgos se ubica en una etapa prácticamente inicial, al enfatizar una cultura reactiva y no preventiva ante actos de corrupción y violación de marcos normativos.

En el mismo sentido, Espinoza y López (2024) manifiestan que el componente de actividades de control debe estar en perfecta sintonía con los objetivos de la institución, de tal forma que le permita encaminarse hacia una gestión administrativa eficaz, responsable y transparente. En ese camino, el componente de información y comunicación representa el medio a través del cual se robustece la toma de decisiones (Portal Martínez, 2016), brindando garantía y eficiencia en el informe de resultados. Es de destacar que las actividades de control en la administración de la hacienda pública municipal deben estar alineadas con los objetivos planteados en la política pública y, en consecuencia, son detonantes para lograr los resultados de un ejercicio presupuestal transparente y eficiente. Finalmente, el elemento de supervisión o de actividades de monitoreo constituye el componente último, pero no menos importante, al ser precisamente el encargado de evaluar los procesos administrativos para identificar amenazas, oportunidades y situaciones de riesgo, a fin de aplicar a tiempo acciones correctivas y de retroalimentación (Aguilar Villanueva, 2014).

## Mérito y profesionalización en el ámbito público

El concepto de profesionalización en entidades públicas es un factor elemental para el refuerzo de estas, al garantizar que la toma de decisiones y la gestión administrativa sean realizadas por personal capacitado, preparado, competitivo y con compromisos y responsabilidades éticas. Según [Alcalde et al. \(2025\)](#), la aplicación de la meritocracia en entidades públicas tiene que ver con la asignación de puestos estratégicos basada en la formación profesional del personal, sus competencias y su desempeño, y no en aspectos o decisiones políticas o discrecionales. Estas afirmaciones deben ser valoradas por las autoridades municipales, para que en las designaciones de los funcionarios públicos se tengan en cuenta el perfil profesional, la experiencia en el empleo público y sobre todo las competencias profesionales para desarrollar actividades vinculadas a la gestión y administración de la hacienda pública.

De común acuerdo, [Ruiz López \(2023\)](#) coincide en que los procesos de capacitación continua para el personal de las entidades públicas favorecen la legitimidad y eficacia de las mismas. En esa misma línea, [Domínguez \(2020\)](#) resalta que la preparación constante y continua dentro de una administración pública puede consolidar la cultura organizacional para hacer frente a las necesidades sociales, implementando prácticas de equidad y calidad.

[Michoa \(2015\)](#), por su parte, hace un interesante planteamiento, al afirmar que la implementación de procedimientos de mérito y evaluación de desempeño beneficia enormemente los procesos de transparencia en la gestión administrativa. [Martínez Puón \(2013\)](#), por el contrario, advierte que la falta de profesionalización en instituciones públicas debilita los procesos de control interno, al verse frenadas las capacidades del personal público para lograr la aplicación correcta de las políticas y de la normatividad. En consecuencia, es necesario y pertinente que se

establezcan políticas y normas aplicables a la profesionalización y evaluación de desempeño de los funcionarios de la hacienda pública, a fin de que se reconozca y premie su labor, pero también que se diseñen e implementen acciones para corregir o mejorar las deficiencias detectadas en dichos funcionarios.

Para [Adrianzén et al. \(2022\)](#), el progreso de las habilidades humanas en el ámbito público necesita de enfoques que combinen capacidades técnicas, principios éticos y un deseo de servir. Desde esta óptica, la meritocracia no se ve únicamente como un tema de equidad en el trabajo, sino como un aspecto esencial para la continuidad de la institución.

## Conexión entre control interno, informe de resultados y rendimiento organizacional

Diferentes autores concuerdan en que el control interno, el informe de resultados y el rendimiento organizacional son aspectos esenciales e indiscutibles para las prácticas de buen gobierno. Según [Catagua Briones et al. \(2023\)](#), la implementación de un proceso de control interno imprime certidumbre y seguridad en la administración de las entidades públicas, al certificar que la toma de decisiones se da con base en información verídica y oportuna, siempre sujeta a la normatividad establecida.

En su estudio, [Rivas Márquez \(2011\)](#) expone que una gestión con cierta solidez en el ámbito público está obligada a demostrar sus procedimientos de control por medio de pruebas concretas y métodos de monitoreo constantes o permanentes. Asimismo, [Milán Espinosa \(2024\)](#) señala que el informe de resultados no solo implica declarar el uso y la aplicación de los recursos públicos, sino que además es crucial mostrar datos concretos que prueben que las acciones tomadas son eficaces, eficientes y rentables.

En ese sentido, sostiene [Ruiz López \(2023\)](#) que la eficiencia de una institución pública está muy

ligada a la habilidad de sus empleados para implementar las normas del control interno en sus tareas diarias. Del mismo modo, [Recalde-Aguilar \(2023\)](#) argumenta que el esquema coso brinda una estructura para incorporar estos aspectos y fomentar la optimización constante en las administraciones municipales.

Adicionalmente, [Coha \(2017\)](#) realiza una interesante aportación, al enunciar que en la administración pública actual es crucial integrar tanto la pericia técnica como la sensibilidad humana, de modo que los procesos de control interno constituyan una estructura óptima para la capacitación y el aprendizaje continuo. Esto refuerza la noción de que el fortalecimiento de la cultura institucional, así como la ética y la meritocracia, son condiciones indispensables para el desarrollo sostenible de las administraciones municipales.

Los resultados del análisis de la literatura sugieren que la limitada formalización de los mecanismos de control interno incide de manera directa en la eficiencia operativa y la transparencia administrativa, coincidiendo con los aportes de los estudios previos ya mencionados sobre la gestión pública municipal.

Por último, el análisis del control interno en el sector público ha sido históricamente influido por el modelo [coso \(1992\)](#), en el que se sientan las bases conceptuales de los componentes clave del control interno en las organizaciones. Para efectos del presente estudio de caso, se adopta como marco de referencia la versión de 2013 y su evolución al modelo de 2017, por ser la disposición normativa vigente, además de incorporar la gestión de riesgo y su vinculación con la estrategia organizacional.

## Metodología

El estudio de caso se desarrolló con enfoque cuantitativo y de diseño no experimental, transeccional

y de alcance descriptivo ([Hernández et al., 2014](#)). Este diseño permite describir los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipulación de variables, en un único momento de medición.

### Población y muestra

La población de interés estuvo conformada por el personal directivo responsable del control interno en la hacienda pública municipal. Por tratarse de un estudio de caso, la muestra fue no probabilística por criterios (intencional), integrada por dos informantes clave del Ayuntamiento: el titular de Tesorería Municipal y el titular de Contraloría Municipal.

Esta delimitación responde al carácter técnico y a la responsabilidad directa de estas áreas en los procesos de planeación presupuestal, registro contable, evaluación y supervisión del sistema de control interno de un municipio en específico.

### Instrumento de recolección de datos

Se aplicó un cuestionario tipo Likert (cinco puntos) diseñado con base en los componentes del modelo [coso \(1992\)](#): ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión/monitoreo.

El instrumento incorporó ajustes y mejoras derivados de análisis de expertos y pruebas piloto, incluyendo ítems sobre profesionalización, ética y comunicación interdepartamental en el contexto municipal.

### Confiabilidad del instrumento

La consistencia interna se evaluó con el coeficiente alfa de Cronbach (global y por componente), obteniéndose valores  $\geq 0,78-0,82$ , adecuados para el análisis descriptivo planteado en el estudio.

**Tabla 1.** *Coefficiente alfa de Cronbach: global y por componente del modelo coso*

Variable evaluada	Número de ítems	Alfa de Cronbach	Nivel de confiabilidad
Ambiente de control	5	0,79	Alta
Evaluación de riesgos	5	0,81	Alta
Actividades de control	5	0,80	Alta
Información y comunicación	5	0,78	Aceptable
Supervisión y monitoreo	5	0,82	Alta
<b>Promedio general del instrumento</b>	<b>25</b>	<b>0,80</b>	<b>Alta confiabilidad</b>

Fuente: elaboración propia.

En la [tabla 1](#) se muestra el coeficiente alfa de Cronbach global fue 0,80, lo que indica una consistencia interna adecuada. Esto confirma que los ítems del instrumento son coherentes entre sí y miden de forma homogénea los componentes del control interno, validando su uso para el análisis posterior.

#### Procedimiento de recolección y análisis

La aplicación del cuestionario se realizó in situ en las oficinas municipales, con consentimiento informado. Los datos se procesaron mediante estadística descriptiva (medias y desviaciones estándar), para estimar el nivel de cumplimiento de cada componente del modelo.

La interpretación de resultados se realizó a la luz del modelo coso y de la literatura utilizada en

el artículo, enfatizando la relación entre control interno, gobernanza y gestión del empleo público basada en mérito en el contexto del Ayuntamiento.

#### Resultados

El análisis descriptivo se presenta conforme a los cinco componentes del modelo coso, los cuales permiten identificar el grado de madurez del sistema de control interno en la hacienda pública municipal.

Los resultados se exponen en tablas y figuras elaboradas con base en los datos recabados del Ayuntamiento objeto de estudio, y en la interpretación de los hallazgos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los responsables de Tesorería y Contraloría Municipal.

**Tabla 2.** *Análisis descriptivo por componente del modelo coso*

Componente del modelo	Media	Desviación estándar	Interpretación
Ambiente de control	3,4	0,48	Nivel medio; falta de consolidación de un código ético formal.
Evaluación de riesgos	3,1	0,52	Nivel medio-bajo; ausencia de procedimientos sistemáticos de gestión de riesgos.
Actividades de control	3,6	0,45	Nivel medio-alto; presencia de procesos automatizados, aunque con manuales desactualizados.
Información y comunicación	3,3	0,47	Nivel medio; deficiencias en la comunicación interdepartamental.
Supervisión y monitoreo	3,0	0,50	Nivel bajo; no existen auditorías internas preventivas.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la [tabla 2](#) indican un desempeño moderado del sistema de control interno, con avances en las actividades de control y en la sistematización contable, pero rezagos significativos en la evaluación de riesgos y la supervisión preventiva. Estos hallazgos evidencian que la gestión municipal se mantiene en un nivel operativo, sin consolidar un enfoque estratégico de gobernanza financiera.

El análisis descriptivo se presenta conforme a los cinco componentes del modelo coso, con base en la matriz de deficiencias y oportunidades identificadas en el Ayuntamiento de Jalisco, México. La información obtenida se organizó para facilitar su interpretación de acuerdo con las dimensiones del modelo y su relación con la gestión del empleo público municipal.

**Tabla 3. Ambiente de control**

Deficiencias identificadas	Oportunidades de mejora
Ausencia de código de ética institucional formalizado.	Elaborar y difundir un código de ética y conducta aplicable a todo el personal municipal.
Falta de programas permanentes de capacitación en control interno y contabilidad gubernamental.	Diseñar un plan anual de capacitación vinculado con el desempeño y la evaluación meritocrática.
Dependencia excesiva del conocimiento empírico del personal con antigüedad.	Implementar programas de inducción para nuevo personal basados en competencias técnicas.
Clima organizacional reactivo y poco orientado a resultados.	Fomentar una cultura de mejora continua mediante la evaluación participativa del desempeño.

Fuente: elaboración propia.

En la [tabla 3](#), el análisis muestra que no existe un código de ética formalmente institucionalizado, lo que limita la consolidación de una cultura de integridad y transparencia. La capacitación en contabilidad gubernamental es esporádica y no responde a un programa estructurado de formación continua. Asimismo, el clima organizacional mantiene una orientación normativa y reactiva, asociando el control interno únicamente al cumplimiento legal, sin integrarlo a la planeación estratégica.

Esta situación limita el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la integridad y la responsabilidad. Según [Ruiz López \(2023\)](#) y [Domínguez \(2020\)](#), la falta de profesionalización del personal es una de las principales barreras para consolidar el control interno como herramienta estratégica. En consecuencia, el ambiente de control del municipio se caracteriza por la reactividad y la dependencia de personas con experiencia práctica, más que por procesos institucionalizados.

**Tabla 4. Evaluación de riesgos**

Deficiencias identificadas	Oportunidades de mejora
Inexistencia de metodología formal para identificar riesgos financieros y operativos.	Desarrollar un manual de gestión de riesgos institucional basado en el modelo COSO-ERM 2017.
Planeación presupuestal limitada, sin considerar escenarios de contingencia.	Integrar la gestión del riesgo en la planeación y programación presupuestal anual.
Falta de indicadores de riesgo y mecanismos de seguimiento.	Crear una matriz de riesgos con indicadores de impacto y probabilidad.
Carencia de personal especializado en análisis preventivo.	Capacitar a los responsables financieros y de contraloría en análisis y mitigación de riesgos.

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la [tabla 4](#), en la dimensión de evaluación de riesgos, los resultados revelan una planeación presupuestal limitada, sin estrategias preventivas para mitigar contingencias financieras. La baja recaudación del impuesto predial y la falta de actualización tecnológica generan riesgos operativos que no se encuentran formalmente identificados ni documentados.

Según [Cabrero Mendoza \(2003\)](#), la administración pública municipal suele enfrentar dificultades para institucionalizar metodologías de gestión de riesgos, lo que coincide con los hallazgos del presente estudio. De igual forma, [Intosai \(2004\)](#) establece que la gestión del riesgo debe integrarse

a la planificación y ejecución presupuestal, condición que no se cumple en el caso analizado. A partir de ello, es evidente que la falta de políticas y normas vinculadas al control interno respecto a la gestión y administración de la hacienda pública municipal trae como consecuencia el uso deficiente de sus recursos financieros.

Este componente evidencia una limitada cultura de análisis preventivo, lo cual impide una administración basada en mérito y desempeño, pues las decisiones se toman sin datos que respalden su actuar técnico y profesional, provocando un mal uso y gestión de los recursos financieros.

**Tabla 5.** *Actividades de control*

<b>Deficiencias identificadas</b>	<b>Oportunidades de mejora</b>
Manuales de procedimientos administrativos desactualizados.	Actualizar y difundir manuales de procedimientos en formato digital.
Falta de auditorías internas periódicas.	Establecer un programa anual de auditorías preventivas.
Controles operativos sin estandarización formal.	Normalizar los procesos operativos mediante instructivos y registros verificables.
Débil supervisión de tareas rutinarias.	Incorporar indicadores de desempeño individuales y de área para el monitoreo.

Fuente: elaboración propia,

En la [tabla 5](#), el componente de actividades de control evidencia avances en la automatización parcial de los registros contables y en el uso de sistemas de información financiera. Sin embargo, los manuales de procedimientos se encuentran desactualizados y no existe evidencia de auditorías internas periódicas. Los controles aplicados son principalmente operativos, carecen de estandarización y no se enmarcan en un sistema integral de calidad.

De acuerdo con [Espinoza y López \(2024\)](#) y [Holguín et al. \(2024\)](#), la falta de procedimientos estandarizados y de mecanismos de evaluación reduce la efectividad del control interno e incrementa

los riesgos de ineficiencia administrativa. En este contexto, las actividades de control del municipio analizado dependen del conocimiento tácito de los funcionarios, más que de la existencia de normas operativas escritas.

Desde la perspectiva meritocrática, estas deficiencias demuestran la necesidad de implementar sistemas de supervisión y evaluación del desempeño basados en competencias técnicas y resultados verificables. Además, estos resultados sugieren la necesidad de consolidar comités de control interno y protocolos de supervisión técnica, tal como recomienda el marco coso.

**Tabla 6. Información y comunicación**

Deficiencias identificadas	Oportunidades de mejora
Comunicación interdepartamental insuficiente.	Crear canales formales de comunicación institucional (boletines, intranet, informes ejecutivos).
Información financiera poco accesible o comprensible.	Capacitar al personal en lectura y análisis de estados financieros.
Escasa difusión de resultados de gestión hacia la ciudadanía.	Implementar mecanismos de transparencia activa en portales digitales.
Retroalimentación limitada entre áreas administrativas.	Promover reuniones de coordinación interdepartamental periódicas.

Fuente: elaboración propia,

En cuanto al componente de información y comunicación, en la [tabla 6](#) se observan contrastes importantes. Si bien los estados financieros son elaborados y publicados periódicamente en cumplimiento con lo dispuesto por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC, 2015), presentan deficiencias en su claridad técnica y en los mecanismos de comunicación interna. La información disponible no se difunde de forma transversal entre las áreas municipales, lo que genera fragmentación organizacional, además de que se carece de canales de retroalimentación.

De acuerdo con [Milán Espinosa \(2024\)](#) y [Portal Martínez \(2016\)](#), la transparencia no depende únicamente de la disponibilidad de la información, sino también de su accesibilidad y comprensión por parte de los diferentes actores. En este sentido, los resultados reflejan una baja participación

del personal en los procesos de comunicación interdepartamental y una limitada capacidad de retroalimentación. En el caso del Ayuntamiento, esta limitación afecta la rendición de cuentas y la participación activa del personal, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la capacitación en la comunicación institucional y la gestión documental como competencias del empleo público.

El último componente, correspondiente a la supervisión y el monitoreo ([tabla 7](#)), muestra que la Contraloría Municipal cumple funciones predominantemente reactivas, limitándose a la revisión de gastos ya efectuados. No se cuenta con comités permanentes de control interno, ni con mecanismos de evaluación preventiva. La evaluación del desempeño financiero se restringe a informes trimestrales básicos, sin indicadores estratégicos de gestión o eficiencia.

**Tabla 7. Supervisión y monitoreo**

Deficiencias identificadas	Oportunidades de mejora
Contraloría con enfoque reactivo más que preventivo.	Reorientar la función de contraloría hacia la supervisión preventiva y continua.
Falta de comités permanentes de control interno.	Constituir un comité de control y desempeño institucional conforme a lineamientos nacionales.
Evaluación del desempeño centrada en informes financieros, sin indicadores de gestión.	Incorporar indicadores de eficiencia y productividad en la supervisión.
Ausencia de retroalimentación sistemática.	Establecer mecanismos periódicos de seguimiento y mejora.

Fuente: elaboración propia,

Estos hallazgos coinciden con lo expuesto por [Alcalde et al. \(2025\)](#) y [Catagua Briones et al. \(2023\)](#), quienes afirman que los gobiernos locales suelen concentrar sus esfuerzos en el cumplimiento formal de la normatividad, descuidando la dimensión estratégica del control. Asimismo, los resultados corroboran lo planteado por [Holguín et al. \(2024\)](#), al señalar que la falta de seguimiento continuo impide consolidar procesos de mejora institucional. La inexistencia de comités de control interno o de seguimiento impide institucionalizar una cultura de evaluación.

Desde la perspectiva del empleo público, esta situación refleja una ausencia de mecanismos meritocráticos de evaluación del desempeño, lo que reduce la capacidad del municipio para consolidar equipos técnicos competentes y comprometidos con la calidad del servicio público.

En suma, los hallazgos demuestran que los procesos de control interno de la gestión pública municipal presentan un desempeño limitado y reaccionario. Prevalecen las insuficiencias sistemáticas con respecto a planes con base en riesgo, adiestramiento institucional, evidencia de procesos y valoración del rendimiento laboral.

Sin embargo, se detectan áreas de oportunidad encaminadas hacia la especialización profesional, la gestión de comisiones de control interno, así como la apropiación de procedimientos de transparencia efectiva. Los resultados evidencian el afianzamiento del control interno, en específico a través del enfoque coso, el cual representa el medio idóneo para encaminarse hacia una administración pública enfocada en la meritocracia, cuyos atributos se vean reflejados en la eficiencia competitiva y sobre todo en la responsabilidad ética del funcionario público, factores esenciales de la institución municipal.

En ese contexto, el presente estudio contribuye a la aportación de datos de tipo empírico con respecto a la fuerte y real necesidad de reforzar sistemas basados en mérito, que avalen la eficacia,

el informe de resultados y la cuestión de transparencia ética en la hacienda pública municipal. Además, es recomendable gestionar procesos de actualización y capacitación permanente de los funcionarios públicos municipales, que contribuyan a fortalecer sus competencias profesionales en términos de gestión de riesgos, control interno, gobernanza y ética en la administración y gestión de los recursos públicos, sobre todo en las haciendas públicas municipales, que son las que tienen menores recursos humanos, financieros y tecnológicos, lo que se traduce en una falta de profesionalización del servicio público.

## Discusión

Los hallazgos alcanzados permiten algunas reflexiones con respecto al control interno, su importancia y trascendencia como motor de fortalecimiento organizacional y como impulsor del desempeño meritocrático en la administración del gobierno público municipal.

El estudio realizado sobre cada elemento del modelo [coso \(2017\)](#) señala la falta de una cultura organizacional relacionada con la eficiencia técnica y competitiva, la rendición de cuentas, la responsabilidad e integridad ética y la transparencia, como resultado de las prácticas antiéticas, la poca o nula capacitación del servidor público, una debilitada planeación y, consecuentemente, una baja supervisión que se percibe más bien reactiva.

– *Cultura del mérito impulsada desde la base del control interno.* Según [Ruiz López \(2023\)](#), la formación profesional del funcionario o trabajador público es el conector entre la rendición ética de cuentas y el eficiente desempeño organizacional en la entidad pública. Los resultados obtenidos reafirman que la implementación de un control interno sin personal con formación profesional, capacitación y supervisión, es débil, sin potencial y sin una planeación efectiva, lo cual refleja una tendencia observada

en las investigaciones previas, donde la ética institucional y la gestión preventiva del riesgo suelen quedar subordinadas al cumplimiento normativo. En este sentido, los componentes de ambiente de control y actividades de control evidencian la necesidad de vincular los procesos de selección y formación del personal con competencias técnicas certificadas. Tal como señalan [Alcalde et al. \(2025\)](#), la meritocracia no puede consolidarse en estructuras donde las decisiones administrativas dependen de la antigüedad o de la confianza política, más que del conocimiento y la productividad.

- *Gestión del riesgo y responsabilidades técnicas.* El componente de evaluación de riesgos demostró una carencia de metodologías preventivas, lo que limita la capacidad del municipio para anticiparse a contingencias financieras y operativas. De acuerdo con [Intosai \(2004\)](#) y [Cabanilla et al. \(2023\)](#), la gestión de riesgos exige personal capacitado y sistemas de información confiables; cuando estos no existen, la administración se vuelve reactiva y vulnerable. La incorporación de la gestión del riesgo dentro del control interno es, por tanto, un requisito de responsabilidad técnica y un indicador de madurez meritocrática, toda vez que la toma de decisiones debe basarse en evidencia y no en criterios discrecionales.
- *Transparencia, comunicación y legitimidad institucional.* El componente de información y comunicación revela que la transparencia efectiva depende tanto de la calidad de los datos como de la habilidad del personal para interpretarlos y difundirlos. Según [Cabrero Mendoza \(2003\)](#) y [Coha \(2017\)](#), la legitimidad de la gestión pública aumenta cuando los funcionarios son capaces de comunicar con claridad los resultados y explicar la racionalidad de las decisiones financieras. Este estudio demuestra que la comunicación deficiente entre áreas limita la coordinación y dificulta la rendición de cuentas, confirmando

lo expuesto por [Merino \(2018\)](#) respecto a la relación directa entre cultura informativa y desempeño institucional.

- *Supervisión, desempeño y ética del servicio público.* El componente de supervisión y monitoreo evidencia que la función contralora se mantiene centrada en la revisión posterior, más que en la prevención o el acompañamiento. [Recalde-Aguilar \(2023\)](#) y [Marín \(2023\)](#) señalan que esta orientación refleja un modelo de control sancionador, no formativo. La instauración de comités de control y desempeño institucional, junto con la aplicación de indicadores de eficiencia, permitiría transitar hacia un modelo de evaluación continua del personal, en el que el mérito y la ética profesional sean criterios de permanencia y promoción.
- *Aporte a la gestión pública local.* En coherencia con lo propuesto por [Crispín \(2012\)](#) y [Álava et al. \(2023\)](#), los hallazgos de esta investigación reafirman que el control interno no solo es un instrumento de legalidad, sino un componente del capital institucional que sostiene la gobernanza democrática. Fortalecer el sistema de control interno desde el modelo coso implica también fortalecer la profesionalización del empleo público, la transparencia en la toma de decisiones y la confianza ciudadana en las instituciones municipales.

El estudio permitió evidenciar que el modelo coso representa una herramienta estratégica para fortalecer la gobernanza y la rendición de cuentas en los gobiernos locales, en coincidencia con lo planteado por [Estupiñán \(2015\)](#) y [Cabanilla et al. \(2023\)](#), quienes destacan que la gestión del riesgo y el control interno deben ser entendidos como procesos dinámicos orientados a la mejora continua y no solo al cumplimiento normativo. Su aplicación en la hacienda pública municipal de Jalisco reveló un sistema de control interno en desarrollo, con avances en normatividad y automatización contable, pero

aún con debilidades estructurales relacionadas con la ética institucional, la planeación basada en riesgos, la capacitación y la evaluación del desempeño.

Los hallazgos permiten aseverar, en concordancia con [Recalde-Aguilar \(2023\)](#) y [Catagua Briones et al. \(2023\)](#), que el control interno se percibe como un sistema de prácticas administrativas integral, que integra la eficacia operacional, las acciones que coadyuvan a transparentar sus actividades y la sustentabilidad de la institución. De tal manera, el esquema coso podría impulsar perfectamente un modelo basado en el mérito en la administración pública, funcionando como un eje articular de mecanismos de formación profesional, valoración y ascenso de servidores públicos relacionados con sus capacidades y habilidades competitivas, así como con la supervisión de los resultados obtenidos.

Por otro lado, se coincide con lo que señala [Ruiz López \(2023\)](#) sobre el elemento ambiente de control, al afirmar que este necesita establecer de manera institucional bases éticas y voluntades colaborativas como guías sobre el quehacer y las prácticas de los empleados y funcionarios de las entidades públicas, lo que permitiría generar confianza colectiva al percibir rectitud en el personal laboral. También, como lo subraya [Aguilar Villanueva \(2015\)](#), la generación de mecanismos sistematizados de intercomunicación y de inspección activa permitiría el afianzamiento de la gestión institucional. Asimismo, de acuerdo con lo planteado por [Cabanilla et al. \(2023\)](#) e [Intosai \(2004\)](#), la medición del riesgo debe estar integrada en los planes del presupuesto como parte de la cultura de prevención de la entidad.

En ese sentido, los hallazgos permiten inferir la necesidad de crear y robustecer métodos para el análisis y determinación de ventajas y riesgos de la entidad, a fin de poder identificar de manera anticipada situaciones de amenaza en la gestión financiera y de tipo operativo, lo que permitiría consolidar una cultura organizacional

de prevención y control de riesgo. Por su parte, [Marín \(2023\)](#) enfatiza que la gestión eficaz institucional debe estar supeditada a procesos unificados, verificados y con revisiones formales estandarizadas, en concordancia con lo encontrado respecto a actividades de control, donde fue evidente la gran necesidad de sistematizar procesos de medición integral y meritocrática ante la falta de procedimientos institucionales para la evaluación del rendimiento laboral.

Con respecto al elemento de información y comunicación, el estudio ratifica lo que mencionan [Martínez Puón \(2013\)](#) y [Milán Espinosa \(2024\)](#), respecto a que, para lograr informar de manera transparente a la sociedad, es necesario e indispensable, por un lado, que la información sea pública y accesible, y por otro, que el servidor público tenga las capacidades y competencias para generarla, descifrarla y notificarla. Por ello, es imprescindible el adiestramiento continuo, una información y comunicación eficiente, y una gestión administrativa estratégica, todo esto como parte del desempeño profesionalizante del servidor público.

De igual manera, el componente de supervisión y monitoreo de actividades requiere emigrar desde la acción de corrección hacia una acción proactiva y de formación continua, en concordancia con lo que manifiestan [Portal Martínez \(2016\)](#) y [Espinosa y López \(2024\)](#), quienes coinciden en que el fortalecimiento del control interno solo puede ser resultado de la evaluación y supervisión de la función organizacional y de los procesos de mejora y capacitación continua. Ello conlleva a la implementación de mecanismos de control y desarrollo de la entidad, al establecimiento de métricas de eficacia y desempeño y a la instalación de estructuras de valoración continua del servidor público.

## Conclusiones

La consolidación de los procesos del control interno con base al enfoque coso impulsa la eficacia de la gestión organizacional y también promueve

la cultura del mérito en la promoción de cargos públicos en la entidad municipal, al conectar la toma de decisiones con los procesos de información transparente y de confianza de la sociedad. De esta forma, el sistema se transforma en un mecanismo de mandato público progresista y democrático, enfocado en certificar el informe de resultados, la eficiencia de la institución y la formación profesional del empleado municipal.

Es por lo anterior que la implementación del esquema coso en la institución pública a nivel municipal en Jalisco permite concluir que el fortalecimiento de la cultura del mérito en el quehacer público, y con respecto a los servidores de estas entidades, necesita enlazar tres componentes intrínsecos:

1. Del componente ambiente de control, la responsabilidad ética.
2. Como base del desempeño, la competencia técnica.
3. Como criterio de legalidad, la valoración eficaz.

El control interno se convierte así en un instrumento meritocrático, capaz de garantizar la eficiencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad institucional.

En suma, se concluye que el ambiente de control requiere institucionalizar principios éticos y valores compartidos que orienten la conducta del personal municipal; la evaluación de riesgos debe convertirse en una práctica preventiva integrada a la planeación presupuestal; las actividades de control deben normalizarse mediante procedimientos escritos y auditorías internas periódicas; la información y comunicación deben fortalecerse para favorecer la transparencia activa; y la supervisión y monitoreo deben evolucionar hacia sistemas de evaluación continua del desempeño. Asimismo, los resultados reflejan la necesidad de impulsar mecanismos meritocráticos de selección, capacitación y evaluación del personal, que promuevan la

profesionalización del empleo público y reduzcan la discrecionalidad administrativa. La gestión municipal eficiente depende de servidores públicos competentes, éticos y comprometidos con la calidad del servicio, por lo que la meritocracia se presenta como un principio rector del control interno y de la gestión pública moderna.

Por último, el alcance de la investigación estuvo limitado al análisis descriptivo de dos áreas clave del ayuntamiento (Tesorería y Contraloría Municipal), por lo que los resultados no son generalizables a toda la estructura gubernamental. Sin embargo, proporcionan una base empírica útil para futuras investigaciones comparativas que involucren múltiples municipios y niveles de gobierno. También debe considerarse otra limitante, relacionada con el hecho de que los datos se ajustan a la percepción de los responsables de control interno, por lo que sería pertinente, para futuros estudios, complementar el análisis con encuestas o entrevistas a funcionarios de otras dependencias, a fin de identificar barreras organizacionales más amplias.

## Financiación

No se contó con apoyo de financiamiento para realizar la investigación; es producto del interés personal de cada uno de los autores y con la intención de contribuir a mejorar la administración y gestión de los recursos públicos en las haciendas municipales.

## Conflicto de interés

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

## Declaración de uso de IA

Se declara que, el contenido y redacción del artículo de investigación fue realizada por seres

humanos y en ningún momento se utilizó inteligencia artificial.

## Referencias

- Adrianzén, R. E., Carranza, B. E., Barrantes, J. C., y Bravo, K. E. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un Estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5648–5658. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3724](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724)
- Aguilar Villanueva, L. F. (2014). Las dimensiones y los niveles de la gobernanza. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1(11), 11–36. [https://doi.org/10.5209/rev\\_CGAP.2014.v1.n1.45156](https://doi.org/10.5209/rev_CGAP.2014.v1.n1.45156)
- Aguilar Villanueva, L. F. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica. [https://books.google.com.mx/books/about/Gobernanza\\_y\\_gesti%C3%B3n\\_p%C3%BAblica.html?id=WFkWDQAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Gobernanza_y_gesti%C3%B3n_p%C3%BAblica.html?id=WFkWDQAAQBAJ&redir_esc=y)
- Álava, M., Molina, E., y Recalde, L. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 161–171. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1680>
- Alcalde Poma, R., Nina-Cuchillo, J. y Sánchez Aguirre, F. (2025). Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(4), 1–9. <https://zenodo.org/records/14675016>
- Cabanilla Guerra, G., Banda Cedeño, L., y Bravo Acosta, O. (2023). Modelo de gestión de riesgos para la disminución de fraude ocupacional: caso Empresa de Consumo Masivo. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(1), 285–291. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3541>
- Cabrero Mendoza, E. (Coord.). (2003). *Políticas públicas municipales: una agenda en construcción* (1.ª ed.). Miguel Ángel Porrúa/Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).
- Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F., y Mendoza Vincés, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, 44, 151–166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Cheang, B., y Choy, D. (2024). Culture of Meritocracy, Political Hegemony, and Singapore's Development. *International Journal of Politics, Culture and Society*, 37(2), 265–290. <https://doi.org/10.1007/s10767-023-09458-x>
- Coha, L. N. (2017). *Control interno en la gestión pública. El caso de una entidad del Estado* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13476/Coha\\_ZLN.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13476/Coha_ZLN.pdf)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992). *Internal Control – Integrated Framework*. [https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_1df7d5d-d38074006bce8fdf621a942cf.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_1df7d5d-d38074006bce8fdf621a942cf.pdf)
- COSO. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/2750-New-COSO-2013-Framework-WHITEPAPER-V4.pdf>
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management*. [https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf)
- Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). (2015). Marco conceptual de contabilidad gubernamental. [https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR\\_01\\_01\\_001.pdf](https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_01_001.pdf)
- Crispín, W. (2012). *Control interno gubernamental y la eficiencia administrativa del área de tesorería del Gobierno Regional de Huancavelica* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/2373/Crispin%20Llantoy.pdf>
- Domínguez, I. B. (2020). *La profesionalización del servicio público. Senado de la República, Dirección de Investigación Estratégica*. Instituto Belisario Domínguez.
- Espinoza, G. B., y López, V. E. (2024). El control interno y su incidencia en la gestión operativa. *Yachana Revista Científica*, 13(1), 55–68. <https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v13.n1.2024.882>

- Estupiñán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Holguín, N. A., Loor, C. G., Granoble, J. J., Orlando, M. M., Ramírez, B. E. y Bowen, M. L. (2024). La importancia del control interno en la gestión pública y privada. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 693-702. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2779>
- International Organization of Audit Institutions (Intosai). (2004). *Internal control standards for the public sector*. <https://www.intosai.org>
- Linares, O. (2023). Desigualdad de derechos laborales y su relación con el servicio civil meritocrático en el sector público del Perú. *Sciéndo*, 26(1), 35-39. <https://doi.org/10.17268/sciéndido.2023.005>
- Mantilla, S. B., y Blanco, S. (2005). *Auditoría del control interno*. Ecoe Ediciones.
- Marín, H. (2023). *Auditoría I: Control interno*. <https://hector.marinruiz.com.mx/wp-content/uploads/HUMANITAS-AUDITORIA-1-01-07042023-CONTROL-INTERNO.pdf>
- Martínez Puón, R. (2013). La profesionalización de la función pública: ideas para Latinoamérica, Mérida, Venezuela. *Región y Sociedad*, 62, 261-268. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10232778011>
- Merino, M. (2018). *La gestión local en México: instituciones, actores y ciudadanía*. El Colegio de México. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5724/30.pdf>
- Michoa, Y. E. (2015). La profesionalización del servicio público en el Poder Ejecutivo del Gobierno del estado de México. *Espacios Públicos*, 18(43), 133-149. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67642415007>
- Milán Espinosa, M. C. (2024). El ambiente de control como sustento de las acciones para endogeneizar la transparencia en una entidad pública en México. *Gestión y Política Pública*, 33(2), 39-66. <https://doi.org/10.60583/gypp.v33i2.8269>
- Portal Martínez, J. M. (2016). Control interno e integridad: elementos necesarios para la gobernanza pública. *El Cotidiano*. (198), 7-13. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32546809002>
- Recalde-Aguilar, L. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 161-171. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1680>
- Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno: Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115-136. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>
- Ruiz López, H. (2023). La profesionalización de la función pública en México: un diagnóstico comparativo entre los tres órdenes de gobierno. En J. J. Rastrollo Suárez (coord.), *Retos y perspectivas de la función pública del futuro: una revisión en Europa e Iberoamérica* (1ª ed., 509-534). Instituto Nacional de Administración Pública. <https://hectorruiz.mx/wp-content/uploads/2025/08/Libro-Retos-y-perspectivas-de-la-funcion-publica-del-futuro.pdf>