

Año 29 No. Especial 12, 2024
JULIO-DICIEMBRE



Año 29 No. Especial 12, 2024

JULIO-DICIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Jinchuñá, J., Mayta, D. A., Flores, J. P., y Fernández, L. E. (2024). Liderazgo, control simultáneo y superación de riesgos en los gobiernos regionales del sur del Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(Especial 12), 1295-1313. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.25>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 29 No. Especial 12, 2024, 1295-1313
julio-diciembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Liderazgo, control simultáneo y superación de riesgos en los gobiernos regionales del sur del Perú

Jinchuñá Hualpa, Jorge*
Mayta Huiza, Dora Amalia**
Flores Arocutipá, Javier Pedro***
Fernández Sosa, Luis Enrique****

Resumen

La investigación tuvo como propósito determinar los efectos del liderazgo como variable mediadora entre el control simultáneo y la superación de riesgos en los gobiernos regionales del sur del Perú (Moquegua, Tacna y Arequipa), 2024. La pesquisa es observacional de nivel causal, explicativa, diseño no experimental, transversal, enfoque cuantitativo. Utilizando modelo de medida mediante la técnica PLS, se aplicó encuesta de 03 cuestionarios estructurados validados a una muestra de 230 colaboradores. Los hallazgos del modelo teórico estructural de la variable control simultáneo y la superación de riesgos mediados por el liderazgo revelan que existe relación positiva débil entre las variables de ruta mostrada en modelo teórico. Las acciones del liderazgo de las autoridades y funcionarios de mayor nivel es muy débil 4.10% o sea los cambios que aporta a las relaciones directas es mínima, en la medida que exista mayor liderazgo transformacional y transeccional influirá en forma positiva en el control simultáneo y la superación de riesgos en gobiernos regionales del sur del Perú.

Palabras clave: Liderazgo; control simultáneo; riesgos; modelo estructural PLS.

Recibido: 10.06.24

Aceptado: 07.10.24

- * Doctor en Ciencias de la Educación, Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) en Contabilidad, Auditoría, Contador Público. Docente de la Universidad Nacional de Moquegua, Perú. jinchunah@unam.edu.pe. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9073-3798>
- ** Doctora en Contabilidad. Doctora en Administración. Magister en Contabilidad, especialidad: Auditoría Superior. Contador Público. Docente de la Universidad José Carlos Mariátegui, Perú. Email: dmaytah@ujcm.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7723-4452>
- *** Doctor en Derecho, Doctor en Economía, Doctor en Administración, Magister en Gestión Pública, Economista, Contador Público. Docente de la Universidad Nacional de Moquegua, Perú. jfloresaro@unam.edu.pe. ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0784-4153>
- **** Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) en Contabilidad, Auditoría, Contador Público, Universidad Nacional de Moquegua, Perú. Email: luferso@gmail.com.pe ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5707-296X>

Leadership, simultaneous control and risk-overcoming in the regional governments of southern Peru

Abstract

The research aimed to determine the effects of leadership as a mediator variable between simultaneous control and risk overcoming in the regional governments of southern Peru (Moquegua, Tacna and Arequipa), 2024. The research is observational, causal explanatory level, non-experimental design, cross-sectional, quantitative approach, using measurement model by the PLS technique, a survey of 03 structured questionnaires validated was applied to a sample of 230 collaborators. The findings of the structural theoretical model of the simultaneous control variable and the leadership-mediated risk overcoming reveal that there is a weak positive relationship between the route variables shown in the theoretical model. The actions of the leadership of authorities and higher officials is very weak 4.10% or changes it brings to direct relations is minimal, To the extent that there is greater transformational and cross-sectional leadership, it will positively influence simultaneous control and risk management in regional governments in southern Peru.

Keywords: Leadership; simultaneous control; risks; PLS structural model.

1. Introducción

El liderazgo ha emergido como un factor crucial en la gestión gubernamental en el sur del Perú. Los gobiernos regionales enfrentan desafíos únicos que requieren una gestión eficaz. El liderazgo, entendido como la capacidad de influir y guiar a otros hacia la consecución de objetivos comunes, juega un papel determinante en el control simultáneo de procesos administrativos y en la superación de riesgos inherentes a la gestión pública.

El liderazgo en la gestión pública se fundamenta en principios éticos y morales que dirigen las acciones de los líderes hacia el servicio público y el beneficio colectivo. Estos dirigentes se inspiran en valores esenciales

como la integridad, la sinceridad, la igualdad y el respeto a los derechos fundamentales para orientar sus decisiones y conductas en el desempeño de sus responsabilidades. Desde una perspectiva filosófica, el liderazgo en la esfera pública se concibe como un medio para impulsar el bienestar general, promover la participación cívica y asegurar la justa distribución de recursos y oportunidades (Frederickson, 2018)

Conforme a la Declaración de Lima de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores-ISSAI 1, las actividades financieras deben atenerse a los principios de legalidad, rentabilidad, utilidad y lógica, y la supervisión gubernamental es un

componente necesario de este proceso regulador. El objetivo es descubrir cuanto antes las desviaciones e infracciones reglamentarias. Esto permite la adopción de medidas correctoras adecuadas en cada caso, la identificación de la entidad responsable, la exigencia de las compensaciones pertinentes o la instalación de medidas para evitar o impedir que se produzcan infracciones similares en el futuro. Esto implica la capacidad de prevenir el daño en sus fases más tempranas, en vinculación con el control previo señalado en el artículo 2 de la ISSAI 1 (Cotrina et al, 2020).

Por el contrario, la ISSAI 100: Principios esenciales de la revisión de cuentas gubernamentales delimita las reglas básicas para todos los esfuerzos de auditoría del ámbito público, por grandes o pequeños que sean. Los principios que deben seguirse en las auditorías financieras, de gestión y de cumplimiento se desarrollan en las ISSAI 200, 300 y 400, respectivamente. Los conceptos enunciados en la ISSAI 100 deben seguirse con estas directrices. Es importante destacar que estos principios no invalidan disposiciones legales, reglamentarias o mandatos nacionales, y tampoco limitan la capacidad de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) para realizar investigaciones, revisiones u otras tareas que no se encuentren claramente cubiertas por las ISSAI en plena vigencia (INTOSAI, 2024).

Los gobiernos regionales asumen la responsabilidad de dirigir la gestión en sus respectivas jurisdicciones. Estos organismos estatales autónomos operan conforme a programas anuales y fondos establecidos por el gobierno, según las disposiciones establecidas en las normativas que rigen sus actividades. La Ley No. 27867, también conocida

como la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, establece en su art. 11 que el Concejo de Coordinación Regional (CCR) es constituido por líderes de la sociedad civil y alcaldes provinciales, desempeñando un rol consejero en temas relacionados con la planificación y el presupuesto.

La carencia de controles establecidos para los procesos fundamentales de la institución resulta en el surgimiento de incongruencias en la realización de operaciones, desorganización en la gestión documental, restricciones en la consulta de información, realización de pagos sin el expediente adecuado de respaldo y la existencia de pagos pendientes prorrogados de trimestres anteriores. Por esta razón, en abril de 2006 se produjo un cambio significativo en el marco normativo del control gubernamental. En este marco, la Ley No. 28716 aprueba la Ley de control interno para las entidades del Estado, la Resolución no 320-2006-CG aprueba las Normas de control interno para el sector público y la Resolución núm. 273-2014-CG, las Normas Generales de Control Gubernamental (NGCG).

Posteriormente, la Entidad Fiscalizadora convalidó la Directiva No. 13-2022-CG/NORMA, que regula la ejecución del control simultáneo, según la Resolución de Contraloría No. 218-2022-CG de 30 de mayo de 2022. El propósito primordial de las operaciones de control simultáneo, orientaciones de oficio y visitas de control establecidas en la norma, es alertar al ejecutivo de la organización sobre potenciales momentos que produzcan riesgo al logro o resultado de los fines planteados con la mayor anticipación posible. El problema en gobiernos regionales se caracteriza por diversos desafíos que afectan la

eficacia y eficiencia de la gestión pública.

Entre los principales se encuentran: carecen de líderes comprometidos con la implementación efectiva de mecanismos de control simultáneo; existe una desconexión entre el liderazgo y la gestión de riesgos en los gobiernos regionales, lo que dificulta la identificación y mitigación efectiva de los riesgos que enfrentan; en muchos casos, la cultura organizacional en los gobiernos regionales no promueve la importancia del control concurrente y la gestión de riesgos; la falta de capacitación y formación adecuadas del personal en control simultáneo y gestión de riesgos contribuye a la ineficacia en la identificación y mitigación de riesgos; Así como la ausencia de herramientas tecnológicas eficientes limita la capacidad de los gobiernos regionales para identificar y abordar los riesgos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020).

Por lo cual se formula la siguiente interrogante general: ¿Cuáles son los efectos del liderazgo como variable mediadora entre el control simultáneo y la superación de riesgos en los gobiernos regionales del Sur del Perú (Moquegua, Tacna y Arequipa), 2024? Y las interrogantes específicas, ¿Cuál es la relación de control simultáneo con la superación de riesgos?, ¿Cuál es la relación de control simultáneo con el liderazgo?, y ¿Cuál es la relación de efectos de liderazgo con la superación de riesgos?

El liderazgo implica influir en otros para que colaboren en el cumplimiento de objetivos compartidos, lo que implica la capacidad de dirigir, motivar y orientar a individuos o grupos hacia el éxito de la organización (Northouse, 2018). El liderazgo se define como el proceso de inspirar y guiar a otros para trabajar

juntos en la consecución de metas comunes. Los líderes son aquellos que dirigen y orientan a otros hacia la realización de esos objetivos (Yukl, 2013). El liderazgo se define como un proceso de influencia social mediante el cual una persona puede motivar, influir y dirigir a otros hacia la consecución de metas específicas y compartidas (Bass & Bass, 2008; Avolio & Bass, 2004).

El liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en las pymes, fomentando una mayor motivación y compromiso en los empleados, mejorando la capacidad para manejar el cambio y la incertidumbre, y fortaleciendo las relaciones basadas en la confianza y la colaboración (Ormaza et al, 2023).

La Ley N.º 27785, antes mencionada, establece los cimientos para el uso del SNC. Este sistema cuenta con tres órganos principales: Oficinas de Control Institucional (OCI), CGR y las sociedades de auditoría. Los lineamientos que rigen la aplicación de la supervisión estatal, incluidos los diversos tipos de servicios de monitoreo (como el control posterior, el control concurrente y los servicios vinculados), son aprobados y emitidos por el Órgano Superior del SNC.

El control simultáneo se distingue por constituir un seguimiento organizado y sincronizado de las operaciones en desarrollo, lo que posibilita una valoración inmediata de los hitos de control (Martínez, 2018). El control simultáneo se visualiza como un mecanismo preventivo que posibilita la detección y rectificación temprana de circunstancias desfavorables durante la realización de procesos y tareas gubernamentales (López, 2019). El control simultáneo implica una evaluación constante y en tiempo real de áreas críticas de supervisión

y las actividades en desarrollo, lo que posibilita la identificación y corrección inmediata de probables irregularidades o incumplimientos de la normativa (Gonzales, 2021).

Las actividades de monitoreo llevadas a cabo en las organizaciones públicas son fundamentales y poseen un propósito claro, ya que implica que el auditor asuma la obligación de asegurar el reparto adecuado de los activos, verificando la autenticidad de las transacciones hechas y, principalmente, asegurándose de su efectiva ejecución. Esto implica no solo la revisión minuciosa de la documentación justificativa, sino también la corroboración física de la existencia de los activos, servicios y proyectos implementados. No obstante, en el contexto del control simultáneo, el auditor cuenta con la capacidad de intervenir durante cualquier momento del proceso y avisar al responsable sobre posibles riesgos relacionados con el uso indebido de los recursos (Pérez, 2011).

La RC Núm. 295-2021-CG, modificada por la RC Núm. 158-2023-CG, certifica las NGCG. Estos lineamientos definen el monitoreo estatal gubernamental como la fiscalización, supervisión y apreciación de las acciones y el rendimiento de la gestión pública. El objetivo principal es garantizar un nivel adecuado de manera eficaz, rentable, transparente y eficiente en el uso de los patrimonios y capitales de la nación. También, las normas pretenden asegurar la realización de las leyes, las directrices políticas y los planes de acción. El proceso de monitoreo estatal es completo y continuo, con el propósito de promover el avance constante en la administración de las entidades gubernamentales, así como en el control del medio financiero y patrimonial del Estado. Implica una evaluación

exhaustiva y metódica de los eventos de control o de la etapa en el proceso del cambio. El objetivo es identificar y comunicar rápidamente la existencia de situaciones desfavorables a la entidad u organismo pertinente, permitiéndoles aplicar las medidas adecuadas. De este modo se certifica que la asignación y uso de los patrimonios y servicios públicos se lleve a cabo de forma competente, productiva, abierta, rentable y legal (Contraloría, 2024).

La Resolución Núm. 295-2021-CG de la Contraloría establece que el servicio de control simultáneo examina circunstancias potenciales que puedan impactar la persistencia, rendimiento en los estudiantes y adherencia a los objetivos del proceso. Para ello, se evalúan los eventos o fases de control dentro de un proceso en curso, con el fin de que la organización ejecute las medidas preventivas y correctivas necesarias (Contraloría, 2024). El servicio de control concurrente es conducido conjuntamente por la Contraloría General de la República (CGR) y Órganos de Control Institucional (OCI) y, en ocasiones, por las Sociedades de Auditoría (SOA), por indicación de la Contraloría.

Las modalidades de control incluyen el control concurrente, las visitas de control, y las orientaciones de oficio y cualquier otro método que pueda crearse (Contraloría, 2024). El propósito es que la organización aplique las actividades correctivas y preventivas pertinentes para asegurar que el empleo y la asignación de los activos se realicen de forma transparente, eficaz, eficiente, rentable y conforme a la ley (Directiva No. 13-2022-CG/NORM, 2022).

Es en realidad la posibilidad de que ocurra algo malo que impida a una institución pública alcanzar sus metas

y objetivos. Esta idea es fundamental para la administración pública, ya que implica encontrar, analizar y controlar los riesgos que podrían incidir en la eficacia y honradez de los organismos gubernamentales (Cejudo, 2016). El riesgo en la gestión pública se refiere a la posibilidad de que se produzcan acontecimientos o condiciones que impidan alcanzar los propósitos y metas de una ordenación pública. Este término está vinculado con la administración de riesgos, que consiste en determinar, evaluación y control de las posibles amenazas que podrían incidir en la administración pública. La gestión de riesgos cumple un rol primordial en la preservación de la honradez y eficacia de la administración pública (OCDE, 2020).

El riesgo de gestión pública en el contexto peruano hace referencia a la probabilidad de ocurrencia de los escenarios o contextos que puedan tener una incidencia negativa para alcanzar los propósitos y metas de las organizaciones públicas en el país. Este concepto es fundamental en la gestión pública peruana, ya que incide en la identificación, análisis y control de los azares que pueden influir en el rendimiento y la integridad de las organizaciones del sector público. Se han propuesto metodologías específicas de administración de riesgos para fortalecer el balance de cuentas con transparencia en todas las instituciones gubernamentales, lo que subraya la relevancia de abordar este tema de forma exhaustiva y proactiva en el país (PUCP, 2018).

Los principales riesgos asociados a la gestión pública en Perú comprenden la inconducta funcional, la corrupción y prácticas de dudosa ética. En este contexto, la gestión de riesgos se erige

como una disciplina fundamental para evitar que los objetivos planteados por las entidades gubernamentales no se vean comprometidos, siendo en el país una especialidad orientada a prevenir y mitigar estos riesgos. Se han desarrollado metodologías específicas de administración de riesgos con el fin de prevenir algún acto de corrupción en el ámbito público peruano, destacando así la necesidad de abordar este problema de manera integral y proactiva. Paralelamente, se han identificado falencias en la gestión pública peruana, tales como el desajuste entre los sistemas administrativos, la producción de servicios y bienes inadecuados, una débil articulación gubernamental y un sistema de planificación desconectado. Estos elementos representan desafíos significativos que requieren atención para mejorar la gestión pública en el país (Cejudo, 2016; Contraloría, 2024).

La investigación tuvo como la hipótesis general: El liderazgo tiene efectos como variable mediadora entre el control simultáneo y la superación de riesgos en los gobiernos regionales del sur del Perú (Moquegua, Tacna y Arequipa), 2024. La HE1 existe relación entre el control simultáneo y la superación de riesgos, y la HE2 existe relación entre el control simultáneo y liderazgo. En la HE3, existe relación entre los efectos de liderazgo y la superación de riesgos.

2. Lineamientos metodológicos

La investigación fue básica, con un diseño transversal, de nivel explicativo y causal, de enfoque cuantitativo, ya que se buscó verificar el modelo estructural mediante la técnica PLS. Esta técnica es un modelo de ecuaciones estructurales que mide el efecto total de la variable

mediadora y es igual a la combinación de los efectos directos e indirectos (Fawad, 2021). En primer lugar, evalúa el modelo de medición de las variables formativas y reflectivas. La fiabilidad fue calculada mediante Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta es mayor a 0,935.

Los valores de Rho fueron positivos y aceptables, ya que se acercan a 1. La confiabilidad igualmente fue positiva y los valores de la varianza extraída (AVE) fueron positivos y mayores a 0,5. Resultados que permiten afirmar que los instrumentos diseñados son confiables y válidos, para su aplicación a la población de estudio. En segundo lugar, permite diseñar y evaluar el modelo estructural, asegurando que no haya colinealidad ($VIF < 5$). La validación del modelo estructural se realiza mediante bootstrapping con 5000 iteraciones, analizando los coeficientes (β), (R^2) y (f^2), siempre que sean distintos de 0.

Finalmente, en este contexto, se examina el efecto del liderazgo como variable mediadora entre el control simultáneo y la superación de riesgos. La investigación se aplicó en los gobiernos regionales de Moquegua, Tacna y Arequipa, ubicadas en el sur del Perú. La muestra incluye a 230 funcionarios y colaboradores, entre profesionales, técnicos y auxiliares del Gobierno Regional de Moquegua, Tacna y Arequipa. Los datos se obtuvieron a través de encuestas estructuradas de 3 cuestionarios validados con una escala Likert.

En el modelo de medida se tomó en cuenta una variable independiente, el control simultáneo y una variable dependiente la superación de riesgos en gobiernos regionales y una variable mediadora el liderazgo. El constructo latente de las variables de estudio se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1
Modelo estructural con efecto mediador de liderazgo entre el control simultáneo y la superación de riesgos.

VARIABLES O CONSTRUCTOS LATENTES	INDICADORES
Control simultáneo	SCC13, SCC14, SVC15, SVC16, SVC17, SOF18, SOF19, SOF20, SOF21
Liderazgo	LTF1, LTF2, LTF3, LTF4, LTF5, LTF6, LTF7, LTF8, LTS9, LTS10, LTS11, LTS12
Superación de riesgos	RRM22, RRM23, RRM24, RRA25, RRA26, RRA27, RRA28, RRA29, RSA30, RSA31, RSA32

En la Tabla 2, se muestran modelos de medida de constructo de la variable con efecto mediador, donde las cargas

factoriales de los indicadores de variable de control simultáneo son superiores a 0,671.

Tabla 2
Hallazgos de modelo de medida de variables, dimensiones e indicadores

Control simultáneo		Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza explicada media (AVE)
Ítems	Carga de los indicadores			
SCC13	0,671			
SCC14	0,792			
SVC15	0,813			
SVC16	0,854			
SVC17	0,838			
SOF18	0,881	0,994	0,956	0,702
SOF19	0,905			
SOF20	0,878			
SOF21	0,884			
Liderazgo				
LTF1	0,710			
LTF2	0,722			
LTF3	0,826			
LTF4	0,767			
LTF5	0,795			
LTF6	0,832			
LTF7	0,810		0,960	
LTF8	0,825			
LTS9	0,704	0,935		0,578
LTS10	0,689			
LTS11	0,703			
LTS12	0,714			
Superación de riesgos				
RRM22	0,670			
RRM23	0,793			
RRM24	0,802			
RRA25	0,905			
RRA26	0,906			
RRA27	0,900			
RRA28	0,887			
RRA29	0,888	0,966	0,976	0,748
RSA30	0,905			
RSA31	0,914			
RSA32	0,907			

En su conjunto, la fiabilidad, medida con el Alfa de Cronbach, es de 0,994; la fiabilidad compuesta es 0,956; y el AVE es 0,702. De igual manera, las cargas factoriales de los indicadores de la variable superación de riesgos en

gobiernos regionales son superiores a 0,670; en conjunto, la fiabilidad de Alfa de Cronbach es 0,966, la confiabilidad compuesta 0,976, y el AVE es 0,748. Y las cargas factoriales de los indicadores de la variable mediadora liderazgo superan

0,710, el Alfa de Cronbach supera 0,935, la confiabilidad compuesta supera 0,960 y el AVE 0,578 (Tabla 2). Cabe resaltar que (Sáenz & Tamez, 2014; Henseler et al, 2009) señalan que es recomendable considerar que las cargas factoriales sean mayores a 0.6. Concluyendo que todas las cargas factoriales de los indicadores de fiabilidad superan 0,70, así como el AVE son mayores a 0,50, esto nos permite confirmar que el modelo de medición del constructo es fiable y válido, especialmente para la variable control simultáneo, liderazgo y la superación de riesgos en gobiernos regionales del sur del Perú (Moquegua, Tacna y Arequipa).

3. Liderazgo, control simultáneo y superación de riesgos

El liderazgo, el control simultáneo y la superación de riesgos son elementos clave para la gestión pública. El liderazgo permite guiar equipos hacia el logro de objetivos comunes, mientras que el control simultáneo asegura la supervisión continua de los procesos y actividades. En este contexto, la capacidad para

mitigar y superar riesgos es fundamental en la gestión de los gobiernos regionales del sur del Perú. A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos:

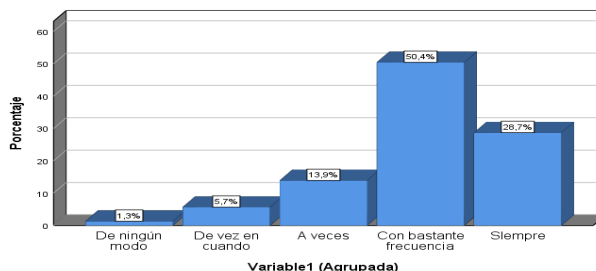
3.1. Aspectos descriptivos del liderazgo, control simultáneo y la superación de riesgos

Los resultados descriptivos de la variable latente liderazgo se revela en el gráfico 1, donde el 50,4% opina que se ejerce el liderazgo con bastante frecuencia, el 28,7% opina siempre se ejerce el liderazgo, el 13,9% opina a veces, el 5,7% opina de vez en cuando se realiza el liderazgo y finalmente el 1,3% opina que de ningún modo existe liderazgo. Estos datos sugieren que el liderazgo es una característica frecuentemente presente y visible para la mayoría de los encuestados.

En resumen, la mayor parte de los encuestados observan que el liderazgo se manifiesta con cierta frecuencia. Sin embargo, aún hay espacio para mejorar la consistencia y la calidad del liderazgo en ciertos contextos de los gobiernos regionales del sur del Perú.

Gráfico 1
Liderazgo

Variable1 (Agrupada)

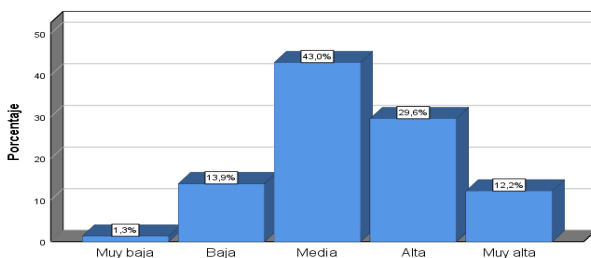


En el gráfico 2, se muestran los hallazgos descriptivos de la variable control simultánea. La mayor parte de los encuestados, un 43,0%, opinan que la ejecución del control simultáneo como media. el 29,6% opina que es alta. Esto muestra una opinión positiva de la aplicación de control simultáneo. El 12,2% opina muy alta, el 13,9% opina que la aplicación de control simultáneo es baja. Es decir, una minoría importante de los encuestados ve deficiencias en el control simultáneo.

En conclusión, la opinión de

la aplicación de control simultáneo es positiva, con la mayoría de los encuestados ubicándola en niveles medios a altos. Esto indica que, aunque hay espacio para mejoras, la implementación actual de control simultáneo es considerada adecuada o mejor por una gran parte de los encuestados. La opinión negativa (baja o muy baja) y es relativamente pequeña, lo que opina la mayor parte de los encuestados que el control simultáneo se está ejecutando de manera correcta y efectiva.

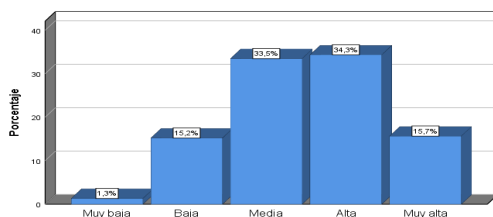
Gráfico2
Control simultáneo



En el gráfico 3, se revelan los resultados descriptivos de la variable superación de riesgos. La mayoría de los encuestados, un 34,3%, opina como alta la superación de riesgos, el

33,5% opina como medio. Esto muestra una percepción positiva importante en gobiernos regionales del sur del Perú. El 15,7% opina muy alta, el 15,2% opina que es baja y el 1,3% refieren muy baja.

Gráfico 3
Superación de riesgos



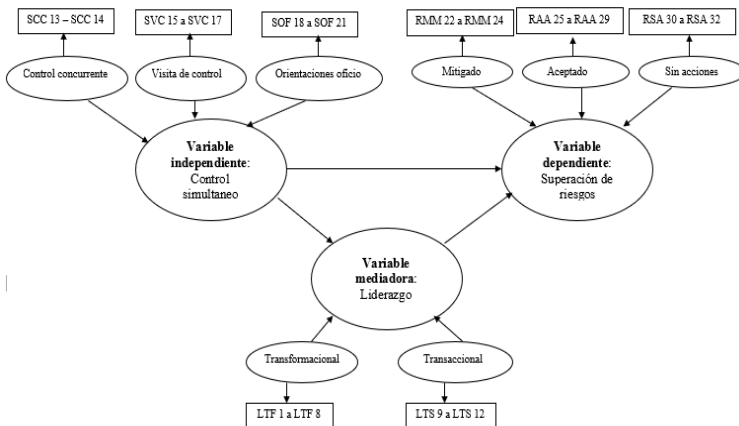
En conclusión, la mayor parte de los encuestados opinan sobre la superación de riesgos en nivel medio o alto, ya que la suma de los porcentajes para los niveles “Media”, “Alta” y “Muy alta” es significativamente mayor que la de los niveles “Muy baja” y “Baja”. Esto sugiere que existe una preocupación considerable respecto a los riesgos evaluados en los gobiernos regionales del Perú.

3.2. Modelo teórico del estudio a partir del liderazgo como variable mediadora

El diagrama 1 se presenta la representación del modelo teórico del

estudio. A través del uso del software Smart PLS 4, el análisis de PLS revela los resultados de las cargas factoriales de los indicadores, siendo todas superiores a 0.6. El modelo incluye la variable control simultáneo, compuesta por tres dimensiones: control concurrente, visitas de control y orientaciones de oficio, con un total de 08 indicadores; la variable de efecto mediador liderazgo con las dimensiones de liderazgo transformacional y transeccional con 12 indicadores formativos; y la variable superación de riesgos que contiene tres dimensiones riesgos mitigado, riesgo aceptado y sin acciones con 11 indicadores formativos.

Diagrama 1
Modelo teórico del constructo con una variable mediadora, dimensiones e indicadores



Este modelo teórico se utiliza para medir el coeficiente de ruta estandarizado, que representa la relación hipotética del efecto del constructo liderazgo sobre la relación entre los constructos control simultáneo y la superación de riesgos de gobiernos regionales del sur del Perú (Moquegua,

Tacna y Arequipa). El modelo estructural permite evaluar los coeficientes Beta estandarizados, que indican tanto la magnitud como la dirección de las relaciones hipotéticas entre los constructos. La validez y confiabilidad del modelo estructural se muestra en la Tabla 2 reflejada previamente.

3.3. Modelo estructural con efecto mediador en gobiernos regionales del sur del Perú

Para analizar el modelo estructural con efecto mediador, se emplea la técnica de bootstrapping con 5000 iteraciones, lo que facilita la verificación de las hipótesis empíricas. Los hallazgos se presentan en la Tabla 3 que incluyen el análisis del efecto directo e indirecto del modelo de mediación del liderazgo en la relación entre el control simultáneo y la superación de riesgos de los gobiernos regionales del sur del Perú, donde la (HG), la inferencia estadística de control simultáneo -> liderazgo -> superación de riesgos, obteniéndose un β estandarizado de 0,041 con una desviación estándar de 0,028, el t valor es 1,468 con los intervalos de confianza Li es -0,022; Ls 0,100 y el p valor es 0.142, hallazgos que permiten aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna.

En otros términos, se evidencia que el liderazgo es débil con efectos positivos como variable mediadora entre el control simultáneo y la superación de riesgos en gobiernos regionales del sur del Perú, es decir, las acciones del liderazgo de las autoridades y funcionarios de mayor nivel son muy débiles 4.10% es el valor del coeficiente de ruta β ; este efecto se mide con f de Fiser que es 0.10, o sea, los cambios que aporta a las relaciones directas son mínimos.

Los hallazgos de inferencia estadística (HE1) para el efecto directo de la variable control simultáneo y la superación de riesgos, donde el β estandarizado es 0,193 con una desviación estándar de 0,078, el t valor es 2,494 con los intervalos de confianza Li es -0,010 y Ls 0,301 y el p valor es

0,013. Dado que el p valor es menor a 0,05, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación significativa de control simultáneo y la superación de riesgos, es decir, las acciones de control simultáneo de las autoridades y funcionarios de mayor nivel son positivas, débiles 19,3 %, o sea los cambios que aporta son positivos.

Los hallazgos de inferencia estadística (HE2) para el efecto directo de la variable control simultáneo y liderazgo, donde el β es 0,154 con una desviación estándar de 0,094; el t valor es 1,636 con los intervalos de confianza Li es -0,093 y Ls 0,315 y el p valor es 0,102, por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, es decir, no existe relación significativa de control simultáneo y liderazgo.

Asimismo, los hallazgos de inferencia estadística (HE3) para el efecto directo de la variable liderazgo y la superación de riesgos en gobiernos regionales del sur del Perú, donde el β estandarizado es 0,264 con una desviación estándar de 0,058 el t valor es 4,533 con los intervalos de confianza Li es 0,162 y Ls 0,392 y el P valor es 0,000; dado que el p valor es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación positiva débil de liderazgo y la superación de riesgos, en la medida que existe mayor liderazgo influirá en forma positiva en la superación de riesgos, es decir las acciones del liderazgo de las autoridades y funcionarios de mayor nivel es débil 26,4%, es el valor del coeficiente de ruta β (beta), este efecto se mide con f de Fiser que es 0.076, o sea, los cambios que aporta son positivos y mínimos (Tabla 3).

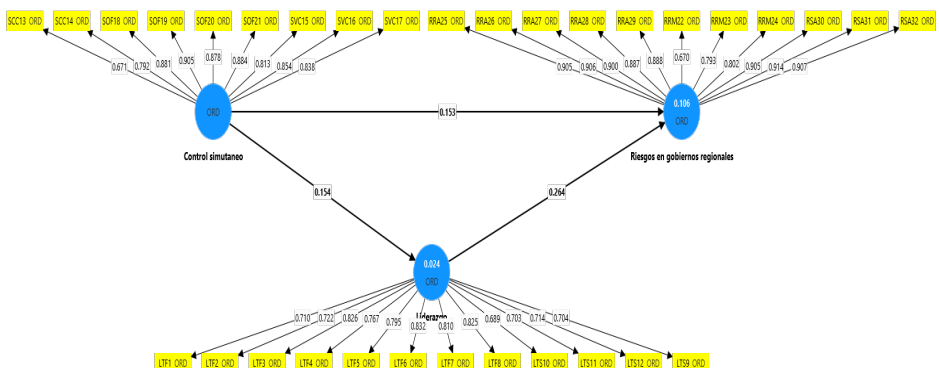
Tabla 3
Resultados de efecto directo e indirecto del modelo de mediación del liderazgo, control simultáneo y la superación de riesgos

Hipótesis	Relación	β	SE (DS)	T valor	P valor	Intervalo de confianza 95%		R ² β al cuadrado	f ²	Decisión
						LI	LS			
Efecto indirecto										
HG	Control simultáneo -> Liderazgo -> Superación de riesgos	0,041	0,028	1,468	0,142	-0,022	0,100	0,0016	0,100	Acepta Ho
Efecto directo										
HE1	Control simultáneo -> Superación de riesgos	0,193	0,078	2,494	0,013	-0,010	0,301	0,037	0,025	Acepta H ₁
HE2	Control simultáneo -> Liderazgo	0,154	0,094	1,636	0,102	-0,093	0,315	0,023	0,024	Acepta Ho
HE3	Liderazgo -> Superación de riesgos	0,264	0,058	4,533	0,000	0,162	0,392	0,069	0,076	Acepta H1

En el diagrama 2, se muestra la correlación de las variables de estudio que conforman el modelo estructural de medida obtenido con el software Smart PLS 4, utilizando el modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales. En este modelo se evidencia la presencia de la variable mediadora liderazgo (M1), que tiene efectos entre el control simultáneo (X) y la superación de riesgos (Y) en gobiernos regionales del sur

del Perú (Moquegua, Tacna y Arequipa). Al mismo tiempo, se presentan las cargas factoriales de cada uno de los indicadores, los cuales deben tener un valor mayor a 0,6. El modelo teórico nos permite calcular coeficientes de ruta estandarizados (β), es decir, efecto de la variable mediadora con respecto a la variable independiente (X) y la variable dependiente (Y), y se evalúa la importancia y dirección de las relaciones.

Diagrama 2
Modelo estructural con variables mediadoras



Las acciones del liderazgo de las autoridades y funcionarios de mayor nivel son muy débiles 0.041, o sea 4.10%, es el valor del coeficiente de ruta estandarizada β (beta). Este efecto se mide con f de Fiser que es 0.10, o sea, los cambios que aporta a las relaciones directas son mínimos.

Para alcanzar los objetivos del estudio, se empleó la técnica PLS, un método basado en el análisis de ecuaciones estructurales por varianzas (Sáenz & Tamez, 2014). Este método facilita la estimación tanto del modelo de medida (Tabla 2) como del modelo estructural. La principal finalidad de esta técnica es anticipar la variable dependiente, facilitando el cálculo de los efectos directos e indirectos de la variable independiente, utilizando el software estadístico SMART PLS 4.

Los hallazgos del modelo de medida del constructo con variable mediadora (Tabla 2), muestran que las cargas factoriales de los indicadores de variables, control simultáneo, liderazgo y superación de riesgos son mayores a 0,6. La confiabilidad, medida mediante el Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta, es superior a 0,90, y el AVE es de 0,578.

Estos resultados indican que el modelo es fiable. Obtuvieron resultados similares Mayta y Barrantes (2021) y Salgado y Espejel (2016) en sus investigaciones “Efecto del liderazgo en el comportamiento actitudinal y desempeño laboral” y “Análisis del estudio de las relaciones causales en el marketing”. Ambas investigaciones lograron una consistencia interna con un Alfa de Cronbach superior a 0,7 en todos los casos y una fiabilidad compuesta (AVE) mayor a 0,6 para los constructos de las variables reflectivas, siendo estos favorables. Asimismo, Norabuena et al,

(2021) confirmaron estos hallazgos en su investigación “Modelo de ecuaciones estructurales (con estimación PLS) basado en calidad de servicio y lealtad del cliente de las cajas rurales peruanas”, donde en el modelo de medición de variables, las cargas factoriales fueron superiores a 0,6 y la AVE superior a 0,5, siendo excelentes los resultados.

Los hallazgos del objetivo de investigación (OG), determinar los efectos del liderazgo como variable mediadora entre el control simultáneo y la superación de riesgos en los gobiernos regionales del sur del Perú (Moquegua, Tacna y Arequipa), 2024; (OE1): Establecer la relación de control simultáneo con la superación de riesgos en los gobiernos regionales del sur del Perú, (OE2): Establecer la relación de control simultáneo con el liderazgo en los gobiernos regionales del sur del Perú, (OE3): Establecer la relación de efectos de liderazgo con la superación de riesgos en los gobiernos regionales del sur del Perú, procesada la información las relaciones entre el control simultáneo y liderazgo y la ruta liderazgo y la superación de riesgos, aplicando el método de bootstrapping (5000 submuestras) se muestran en el diagrama 2 y Tabla 2, donde se informa el análisis del modelo estructural para la HG, el beta (β) estandarizado de la relación indirecta del control simultáneo, liderazgo y la superación de riesgos es 0,041 y $p = > 0,05$ que permiten afirmar de las acciones del liderazgo de las autoridades y funcionarios de mayor nivel es muy débil 4.10%, o sea los cambios que aporta a las relaciones directas es mínima.

Por consiguiente, las deficiencias en el control simultáneo y poca reacción a los riesgos se explican por el mínimo aporte de las acciones de liderazgo de

sus autoridades y funcionarios, donde la hipótesis de trabajo (HE1) su beta (β) estandarizado de la relación del control simultáneo y liderazgo es 0,193 (19,3%) y $p=0,013 < 0,05$; para la (HE2) su beta (β) estandarizado de la relación del control simultáneo y liderazgo es 0,154 (15,4%) y $p=0,102 > 0,05$. Y en la HE3, la beta (β) estandarizada de la relación del liderazgo y la superación de riesgos es 0,264 (26,4%) y $p = 0,000 < 0,05$, hallazgos que permiten afirmar que existe relación positiva débil entre las variables de ruta mostradas en modelo teórico.

En la medida que existe mayor liderazgo, influirá en forma positiva en la superación de riesgos. Estos resultados son similares en las investigaciones de (Ayoub, 2010) de "Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana". Refiere que mediante el análisis de correlación y regresión lineal simple confirma de manera significativa que los comportamientos transformacionales, en comparación con los transaccionales, incrementan el desempeño de los funcionarios.

Además, el análisis de regresión múltiple demuestra que el uso de comportamientos transformacionales aumenta en un 34% el esfuerzo adicional y la eficacia percibida por los funcionarios. Mayta & Barrantes, (2021) concluyen que existe una relación positiva y significativa entre el comportamiento actitudinal y el liderazgo, donde el factor externo explica el 54,17% del factor interno, con un efecto moderado ($R^2 = 0,439$) y refieren que el liderazgo tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral, contribuyendo al logro de los objetivos y metas del Centro de Salud. De igual manera (Mendoza & Ortiz, 2006), indican que se evidencia el impacto

positivo del liderazgo transformacional en las respuestas emocionales y psicológicas de los trabajadores.

Cotrina (2022), concluye que los servicios de control concurrente tienen un impacto directo en la gestión administrativa de los gobiernos regionales. Esto se debe a los procedimientos y técnicas de auditoría empleados, cuyo propósito es alertar a los líderes de las organizaciones estatales sobre los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. Ayoub, (2010) y Pesantez et al, (2024), concluyen que la cualidad transformacional del liderazgo está ganando relevancia, ya que estas enfrentan crecientes presiones en términos de productividad debido a la reducción de los rendimientos agrícolas ocasionada por el cambio climático.

De igual manera, Ramírez, (2015), en su investigación, "Liderazgo y desempeño". El efecto mediador de la cultura en organizaciones que realizan prácticas ambientales", revela que únicamente hay una relación positiva y significativa entre liderazgo y rendimiento. Sin embargo, a diferencia de lo propuesto en este estudio como una relación mediadora, se identificó que la variable de cultura actúa como una correlación moderadora. Por otro lado, Hichuyama, (2020); (Chinchay, 2021), determina que el liderazgo constituye uno de los elementos primordiales para la gestión pública, ya que influye de manera decisiva en el desempeño y en la satisfacción de los colaboradores. Molina, (2022), concluye que existe una relación importante entre los servicios de control simultáneo y la gestión de riesgos adversos en los gobiernos locales de Lima Metropolitana. Por su parte, Lara, (2013) y Cotrina et al, (2020) concluyen que los servicios de control simultáneo

(acción simultánea, visita de control, visita preventiva y orientación de oficio) favorecen a la mitigación de riesgos en la gestión pública (Vera, 2019).

4. Conclusiones

Las deficiencias en el control simultáneo y poca reacción a los riesgos se explican por el mínimo aporte de las acciones de liderazgo de las autoridades y funcionarios de mayor nivel, es decir, los cambios que se aportan son mínimos 4.10%. La situación revela la necesidad de fortalecer el papel del liderazgo para mejorar la efectividad del control simultáneo y la gestión de riesgos.

Existe una relación directa y positiva entre el control simultáneo y la superación de riesgos en gobiernos regionales del sur del Perú; el coeficiente estandarizado ($\beta = 0,193$ o 19,3%) indica que este efecto es débil. A pesar de que el control simultáneo contribuye positivamente a la superación de riesgos, su impacto es limitado.

Se confirma una relación directa y positiva entre el liderazgo y la superación de riesgos, reflejada en un coeficiente estandarizado de ($\beta = 0,264$ o 26,4%), lo que sugiere un efecto débil; aunque el liderazgo contribuye a la superación de riesgos de los gobiernos regionales del sur del Perú, su impacto es limitado.

Referencias bibliográficas

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.

Ayoub, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. [Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.

España]. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/662373>

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster. <https://books.google.com.pe/books?id=dMMEnn-OJQMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Cejudo, G. (2016). *La nueva gestión pública*. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). Grupo Editorial Siglo XXI Editores. https://www.researchgate.net/publication/272814906_La_nueva_gestion_publica

Chinchay, W., & Chávarry, P. del R. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 650-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41>

Contraloría (2024). *Normas y documentos legales*. Contraloría General de la República. Lima Perú. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/normas-legales>

Cotrina, M. N. (2022). *Los servicios de control simultáneo de la auditoría gubernamental y sus efectos en la gestión administrativa de los gobiernos regionales de lima, la libertad y Lambayeque, 2015-2018*. [Tesis doctoral. Universidad San Martín de Porres. Lima Perú]. https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_0a4e5f0810f7fa7d468faef4f7ae8409

Cotrina, E. S., Dioses, J. V., Tantaleón, M. A. & Távora, C. P. (2020). *El control simultáneo y su contribución en la superación de riesgos de la gestión pública en las entidades de la región Lambayeque, durante el periodo 2016 - 2017*. [Tesis de maestría. Universidad San Martín de Porres. Lima]. <https://www.lareferencia.info/>

- vufind/Record/PE_95fe192513e58f-b382efe14f70a79b79
- Directiva N° 13-2022-CG/NORM (2022). Servicios de Control Simultáneo aprobado con Resolución de Contraloría General N° 218-2022-CG. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3839885/3656507-directiva-n-013-2022-cg-norm-directiva-de-servicio-de-control-simultaneo.pdf>
- Fawad Latif, K. (Director). (2021). *What is Mediation Analysis: Theory, Issues, and Suggestions* [Motion Picture]. https://www.youtube.com/watch?v=Zu-P_KE0x4c
- Frederickson, H. G. (2018). *Ethics and Public Administration: Developing Ethical Habits of Action in Public Service*. Routledge.
- Gonzales, E. (2021). *El control simultáneo y el proceso de ejecución de proyectos de reconstrucción con cambios en la región Huancavelica*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional del Centro del Perú]. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/7710>
- Henseler, J., Ringle, C., & Sink, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing, Advances in International Marketing*, (20), 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hichuyama, M. (2020). *El liderazgo y su efecto en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo*. [Tesis de maestría. Universidad de César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51709>
- INTOSAI (2024) Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI (IFPP). La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). <https://www.intosai.org/es/sp-focus-areas/audit-standards.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI (2020). *Gobierno Regional y Local*. Lima Perú. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/gobierno-regional-y-local/>
- Lara, J.A. (2013). *Auditoría de obra pública, enfocada a la ejecución de obras en la Universidad Nacional Autónoma de México y regulación del marco normativo aplicable*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional Autónoma de México]. <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/handle/132.248.52.100/6193>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.
- Ley 27785 de 2002. Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Diario oficial el Peruano. Lima Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/431141/Ley-27785.pdf?v=1574886460>
- Ley 28716 de 2002. Ley de control interno para las entidades del Estado. Diario oficial el Peruano. Lima Perú. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28716.pdf>
- López, A. (2019). *Auditoría y control gubernamental: Principios y aplicaciones*. Editorial Académica.
- Martínez, M., & Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo*

- educativo, 8(16), 130–164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Martínez, J. (2018). Control gubernamental: Teoría y práctica. Editorial Jurídica.
- Molina, J. A. (2022). *Servicios de control simultáneo y la administración de riesgos adversos en gobiernos locales de Lima Metropolitana, 2019 – 2020*. [Tesis de maestría. Universidad San Martín de Porres. Lima Perú]. https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_43b8aad2731a-faada20b65b34dcf4e20
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. (8th ed.). SAGE Publications, Inc. https://books.google.com.pe/books/about/Leadership.html?id=gX5ZDwAAQBAJ&redir_esc=y
- Mayta, D. A., & Barrantes, G. V. (2024). Efecto del liderazgo en el comportamiento actitudinal y desempeño laboral. *Revista Ciencia y Tecnología - Para el Desarrollo - UJCM*, 7(13), 5–13. <https://doi.org/10.37260/rctd.v7i13.200>
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Investigación y Reflexión de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XIV(1), 118 - 134. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>
- Norabuena, C., Huamán, A., & Ramírez, E. (2021). Modelo de ecuaciones estructurales (con estimación pls). Basado en calidad de servicio y lealtad del cliente de las cajas rurales peruanas. *Ciencias administrativas*, (18), 3-14. <https://doi.org/10.24215/23143738e081>
- OCDE (2020). *Manual de la OCDE sobre Integridad Pública*. Departamento Administrativo de la Función Pública, OECD Publishing. https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-82062_recurso_1.pdf. DOI: <https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es>
- Ormaza, M. G., Lozano, G. A., Chávez, J. A., & Andrade, S. A. (2023). Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(10), 1678-1692. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50>
- Pérez, J. (2011). ¿El ocaso de Chevron?: auge y fracaso de la doctrina de la deferencia judicial hacia el ejecutivo. *Revista de Administración Pública*. número 184, enero/abril 2011. <https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2021-12/35771jorgeperezalonsorap184.pdf>
- Pesantez, W. G., Quinteros, M. P., & Pesantez, D. G. (2024). Liderazgo transformacional -transaccional y su relación con variables de resultado. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(11), 554-573. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.33>
- PUCP (2018). *Gestión de Riesgos para la prevención de corrupción en el Perú*. [Documento de Trabajo 2. Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú]. https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/gestion-de-riesgos_final.pdf
- Ramírez, H. (2015). *Liderazgo y desempeño. El efecto mediador de la cultura en organizaciones que realizan prácticas ambientales*. [Tesis de maestría. del Instituto Politécnico Nacional OAXACA. México]. <http://literatura.ciidiroaxaca.ipn.mx:8080/>

- xmlui/handle/LITER_CIIDIROAX/248
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG (2006). Normas de Control Interno para el sector Público. Diario oficial el Peruano. Lima Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/477570/Resolucio%CC%81n_de_Contralori%CC%81a_General_N_320-2006-CG.pdf?v=1579639071
- Resolución Contraloría N° 273-2014-CG (2014) Normas Generales de Control Gubernamental. Diario oficial el Peruano. Lima Perú. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2024977-1>
- Sáenz, K., & Tamez, G. (2014). *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en las ciencias sociales*. Tiran
- Humanidades México. http://eprints.uanl.mx/13416/1/2014_LIBRO%20Metodos%20y%20tecnicas Aplicacion%20del%20metodo%20pag499_515.pdf
- Salgado, L. y Espejel, J. (2016), Análisis del estudio de las relaciones causales en el Marketing. *Revista Innovar Journal*, 26(62), 79-94. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81847431007.pdf>
- Vera, L. (2019). Aplicación de una metodología proactiva de control concurrente en entidades públicas. Artículo de investigación. *Revista la Vida & la Historia*, 5(2), 36 - 43. <https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/vyh/article/view/763>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education.