



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO**

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**CONTROL INTERNO Y MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN
MUNICIPAL DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE
URUBAMBA PERÍODO 2018**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

Mgt. GENI YAÑEZ BACA

ASESOR:

Dr. ROGER VENERO GIBAJA

ORCID: 0000-0003-0228-2374

CUSCO – PERÚ
2022



ANEXO 1
INFORME DE SIMILITUD

El que suscribe, el Asesor ROGER VENERO GIBAJA, quien aplica el software de detección de similitud al trabajo de investigación/tesis titulada:

CONTROL INTERNO Y MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE URUBAMBA PERÍODO 2018

presentado por: GENI YAÑEZ BACA con DNI Nro.: 46002293
para optar el Título Profesional/ Grado Académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

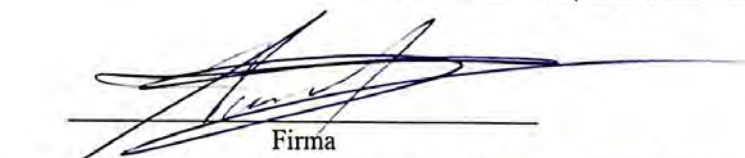
Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 05 veces, mediante el software similitud, conforme al Artículo 6° del Reglamento para Uso del Sistema de Detección de Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9 % de similitud.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30%	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayores a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera página del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 20 de FEBRERO de 20 26


Firma

Post firma: ROGER VENERO GIBAJA

Nro. de DNI: 23833226

ORCID del Asesor: 0000-0003-0228-2374

Se adjunta:

1. Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Detección de Similitud:

27259:558834152

CONTROL INTERNO Y MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE URUB...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:558834152

Fecha de entrega

19 feb 2026, 10:25 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

20 feb 2026, 7:34 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

CONTROL INTERNO Y MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LOS DISTRITOS DE LA....docx

Tamaño del archivo

2.9 MB

180 páginas

33.366 palabras

193.955 caracteres

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 1%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 9%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

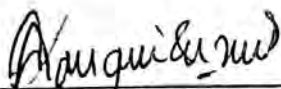
Paraninfo Universitario 2do. Piso - Telefax (051 - 084 - 231751) Email: Posgrado@unsaac.edu.pe Cusco- Perú

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dr. TITO LIVIO PAREDES GORDON, Director(e) General de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **CONTROL INTERNO Y MODERNIZACION PARA LA GESTION MUNICIPAL DE LOS DISTRITOS DE LA PROVINCIA DE URUBAMBA PERIODO 2018** de la Br. Mg. GENI YAÑEZ BACA. Hacemos de su conocimiento que el (la) sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día **VEINTIUNO DE FEBRERO DE 2022**.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.

Cusco, 12/12/2025



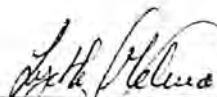
DR. HERMÓGENES JANQUI GUZMAN
Primer Replicante



Dr. PRÓSPERO NARCISO MIRANDA CARRION
Segundo Replicante



Dr. MAXIMO VILLALBA PACHECO
Primer Dictaminante



Dra. LIZETH MOLINA MARTÍNEZ
Segundo Dictaminante

ÍNDICE

ÍNDICE	I
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
DEDICATORIA.....	XI
AGRADECIMIENTOS	XII
RESUMEN	XIII
ABSTRAC	XIV
RIEPÍLOGO	XV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Situación Problemática.	3
1.2 Formulación del Problema	6
1.2.1 Problema General.....	6
1.2.2 Problemas específicos:	6
1.3 Justificación de la investigación.....	7
1.3.1 Justificación Teórica.....	7
1.3.2 Justificación Metodológica	7
1.3.3 Justificación práctica.....	8
1.4 Objetivos de la investigación	8
1.4.1 Objetivo general	8
1.4.2 Objetivos específicos.....	8

CAPÍTULO II.....	9
MARCO CONCEPTUAL (PALABRAS CLAVE).....	9
2.1. <i>Bases Filosóficas</i>	9
2.1.1. <i>Teoría de la Administración Científica.....</i>	9
2.1.2. <i>Teoría del Proceso Administrativo y Control Administrativo</i>	10
2.1.3. <i>Teoría Clásica del Control Interno</i>	10
2.1.4. <i>Teoría de la Burocracia.....</i>	11
2.1.5. <i>Teoría de la Nueva Gestión Pública.....</i>	11
2.1.6. <i>Teoría de la Reinversión del Gobierno.....</i>	12
2.2. <i>Bases Teóricas.....</i>	13
2.2.1. <i>Variable Control Interno.....</i>	13
2.2.2. <i>Variable Modernización.....</i>	21
2.2.3. <i>Variable Gestión Municipal</i>	33
2.3. <i>Marco Conceptual</i>	40
2.3.1. <i>Variable Control Interno.....</i>	40
2.3.2. <i>Variable Modernización.....</i>	42
2.3.3. <i>Variable Gestión Municipal</i>	45
2.4. <i>Antecedentes Empíricos de la Investigación</i>	46
2.4.1. <i>Antecedentes Internacionales.....</i>	46

CAPÍTULO III.....	54
HIPÓTESIS Y VARIABLES	54
3.1. Hipótesis	54
3.1.1. <i>Hipótesis General</i>	54
3.1.2. <i>Hipótesis específicas</i>	54
3.1.3. Identificación de variables dimensiones e indicadores.....	54
3.2. Operacionalización de Variables.....	57
CAPÍTULO IV.....	62
METODOLOGÍA.....	62
4.1. Ámbito de Estudio: localización política y geográfica.....	62
4.1.1. <i>Ubicación</i>	62
4.1.2. <i>Población</i>	63
4.2. Tipo y Nivel de Investigación	64
4.2.1. <i>Tipo de Investigación</i>	64
4.2.2. <i>Nivel de investigación</i>	64
4.2.3. <i>Diseño de la investigación</i>	65
4.2.4. <i>Población</i>	65
4.2.5. <i>Muestra</i>	65
4.3. Técnica de selección de la muestra	67
4.4. Técnicas de recolección de información.....	67

4.5.	Técnicas de análisis e interpretación de la información	68
CAPÍTULO V		70
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		70
1.1.	Aplicación y resultados descriptivos de los instrumentos	70
1.2.	Información general.....	73
1.3.	Presentación del instrumento	82
1.3.1.	<i>Fiabilidad del instrumento</i>	<i>82</i>
1.3.2.	<i>Prueba de hipótesis.....</i>	<i>83</i>
1.4.	Presentación de resultados a Nivel Provincial	84
1.4.1.	<i>Análisis de la incidencia de las dimensiones del control interno en la gestión municipal de los distritos de la Provincia de Urubamba.</i>	<i>84</i>
1.4.2.	<i>Análisis de la incidencia de las dimensiones de la modernización en la gestión municipal de los distritos de la Provincia de Urubamba.</i>	<i>101</i>
1.4.3.	<i>Análisis de la incidencia de las variables control interno y modernización sobre la gestión municipal.</i>	<i>111</i>
1.5.	Presentación de resultados a Nivel Distrital	117
5.6.	Análisis cuantitativo y cualitativo	135
5.6.1.	<i>Análisis cuantitativo.....</i>	<i>136</i>
5.6.2.	<i>Análisis cualitativo</i>	<i>137</i>
5.7.	Discusión de resultados	138

CONCLUSIONES.....	141
RECOMENDACIONES.....	144
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variable: Control Interno	54
Tabla 2 Variable: Modernización	55
Tabla 3 Variable: Gestión Municipal.....	56
Tabla 4 Operacionalización de las Variables	57
Tabla 5 Grado de formación educativa del recurso humano de los distritos pertenecientes a la Provincia de Urubamba.	73
Tabla 6 Distribución del personal municipal según sexo en los distritos de la Provincia de Urubamba.	75
Tabla 7 Régimen laboral del recurso humano que presta servicios en las municipalidades distritales de la Provincia de Urubamba.....	77
Tabla 8 Distritos considerados en el proceso de evaluación de la Provincia de Urubamba.	79
Tabla 9 Descripción de la Baremación y escala de interpretación.	82
Tabla 10 Estadísticas de fiabilidad	83
Tabla 11 Análisis de la incidencia del ambiente de control sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.....	84
Tabla 12 Tabla de Frecuencia Ambiente Control.....	85

Tabla 13 Análisis de la incidencia de la evaluación de riesgos sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba, periodo 2018.....	87
Tabla 14 Tabla de Frecuencia Evaluación de Riesgos.....	88
Tabla 15 Análisis de la incidencia de las actividades de control sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba, periodo 2018.....	91
Tabla 16 Tabla de Frecuencia Actividades de Control.....	92
Tabla 17 Análisis de la incidencia de la información y comunicación sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba, periodo 2018.	94
Tabla 18 Tabla de Frecuencia Información y Comunicación.....	95
Tabla 19 Análisis de la incidencia de la supervisión sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.	98
Tabla 20 Tabla de Frecuencia de la Dimensión Supervisión.	98
Tabla 21 Incidencia entre la Simplificación Administrativa con la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.....	101
Tabla 22 Tabla de Frecuencia Simplificación Administrativa.	102
Tabla 23 Incidencia entre el presupuesto por resultados con la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba.	104
Tabla 24 Tabla de Frecuencia del Presupuesto por Resultados.....	105
Tabla 25 Análisis de la incidencia del gobierno electrónico sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.....	108

Tabla 26 Tabla de Frecuencia Gobierno Electrónico.....	108
Tabla 27 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba durante el periodo 2018.	111
Tabla 28 Análisis de la incidencia de la modernización sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.	114
Tabla 29 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Yucay, Provincia de Urubamba.	117
Tabla 30 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Huayllabamba, Provincia de Urubamba.	118
Tabla 31 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Ollantaytambo, Provincia de Urubamba.....	121
Tabla 32 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Maras, Provincia de Urubamba.	124
Tabla 33 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Machupicchu, Provincia de Urubamba.....	127
Tabla 34 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Urubamba, Provincia de Urubamba.	130
Tabla 35 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Chinchero, Provincia de Urubamba.	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2 Grado de formación educativa del recurso humano de los distritos pertenecientes a la Provincia de Urubamba.	74
Gráfico 3 Distribución del personal municipal según sexo en los distritos de la Provincia de Urubamba.....	76
Gráfico 4 Régimen laboral del recurso humano que presta servicios en las municipalidades distritales de la Provincia de Urubamba.....	78
Gráfico 5 Distritos considerados en el proceso de evaluación de la Provincia de Urubamba.	80
Gráfico 6 Análisis de la incidencia del ambiente de control sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.....	86
Gráfico 7 Análisis de la incidencia de la evaluación de riesgos sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba, periodo 2018.....	89
Gráfico 8 Análisis de la incidencia de las actividades de control sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba, periodo 2018.....	92
Gráfico 9 Análisis de la incidencia de la información y comunicación sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba, periodo 2018.	96
Gráfico 10 Análisis de la incidencia de la supervisión sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.	99
Gráfico 11 Análisis de la incidencia de la simplificación administrativa sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.....	102

Gráfico 12 Análisis de la incidencia del presupuesto por resultados sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.....	106
Gráfico 13 Análisis de la incidencia del gobierno electrónico sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.	109
Gráfico 14 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba durante el periodo 2018.	112
Gráfico 15 Incidencia de la modernización en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba.	115

DEDICATORIA

A Dios, al haberme dado vida, por permitirme llegar a este día y por iluminar mi camino.

A mi Padre que está en el cielo, por haber sido siempre el motor y motivo para emprender este proyecto de vida.

A Ian Enrique mi hijo, mi fuente de inspiración y la razón de mi vida.

Geni.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor quien con su experiencia, rigor profesional y compromiso con la excelencia académica ha sido fundamental para el desarrollo y culminación de esta investigación.

A mis maestros quienes, a lo largo de mi formación, contribuyeron de manera significativa a mi crecimiento académico y profesional. Sus enseñanzas, exigencia y acompañamiento han enriquecido mi vida profesional.

RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo determinar la incidencia del Control Interno y la Modernización en la Gestión Municipal de los distritos de la provincia de Urubamba durante el período 2018. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional-explicativo, con un diseño no experimental y corte transversal. La población estuvo conformada por 148 colaboradores de siete municipalidades distritales, a quienes se aplicaron cuestionarios validados para las variables. La confiabilidad de los instrumentos fue adecuada, evidenciada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Los resultados evidenciaron que el control interno y la modernización presentan niveles predominantemente regulares, destacándose debilidades en la evaluación de riesgos, supervisión, gobierno electrónico y presupuesto por resultados. A nivel inferencial, la correlación de Spearman mostró que el Control Interno y la Modernización inciden de manera conjunta en la Gestión Municipal. Se identificaron relaciones estadísticamente significativas en dimensiones específicas, como las actividades de control en Maras ($\rho = 0,570$; $p < 0,05$) y el presupuesto por resultados en Ollantaytambo ($\rho = 0,500$; $p < 0,05$) y Urubamba ($\rho = 0,457$; $p < 0,05$), mientras que en otros distritos la incidencia fue débil.

El estudio demuestra que el Control Interno y la Modernización influyen en la Gestión Municipal, pero su impacto es limitado debido a una implementación fragmentada y poco articulada. Se evidencia la necesidad de fortalecer capacidades institucionales, consolidar el sistema de control interno y profundizar las políticas de modernización para mejorar el desempeño y la calidad de la gestión municipal.

Palabras clave: Control interno; Modernización de la gestión pública; Gestión municipal; Gestión Administrativa.

ABSTRAC

The objective of this thesis was to determine the impact of Internal Control and Modernization on Municipal Management in the districts of the province of Urubamba during the 2018 period. The study was conducted under a quantitative approach, with a correlational–explanatory scope, using a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of 148 employees from seven district municipalities, to whom **validated questionnaires** were applied to measure the study variables. The reliability of the instruments was adequate, as evidenced by the Cronbach’s Alpha coefficient.

The results showed that internal control and modernization are predominantly at a regular level, with notable weaknesses in risk assessment, supervision, e-government, and results-based budgeting. At the inferential level, Spearman’s correlation indicated that Internal Control and Modernization jointly influence Municipal Management. Statistically significant relationships were identified in specific dimensions, such as control activities in the district of Maras ($\rho = 0.570$; $p < 0.05$) and results-based budgeting in Ollantaytambo ($\rho = 0.500$; $p < 0.05$) and Urubamba ($\rho = 0.457$; $p < 0.05$), while in other districts the impact was weak.

The study demonstrates that Internal Control and Modernization influence Municipal Management; however, their impact is limited due to a fragmented and poorly articulated implementation. These findings highlight the need to strengthen institutional capacities, consolidate the internal control system, and deepen modernization policies in order to improve performance and the quality of municipal management.

Keywords: Internal control; Public management Modernization; Municipal management; Administrative management.

RIEPILOGO

La presente tesi ha avuto come obiettivo determinare l'incidenza del Controllo Interno e della Modernizzazione sulla Gestione Municipale dei distretti della provincia di Urubamba nel periodo 2018. Lo studio è stato condotto secondo un approccio quantitativo, di tipo correlazionale–esplicativo, con un disegno non sperimentale e di tipo trasversale. La popolazione è stata composta da 148 collaboratori appartenenti a sette municipalità distrettuali, ai quali sono stati somministrati questionari validati per la misurazione delle variabili oggetto di studio. L'affidabilità degli strumenti è risultata adeguata, come dimostrato dal coefficiente Alfa di Cronbach.

I risultati hanno evidenziato che il controllo interno e la modernizzazione presentano livelli prevalentemente regolari, mettendo in luce debolezze nella valutazione dei rischi, nella supervisione, nel governo elettronico e nel bilancio orientato ai risultati. A livello inferenziale, la correlazione di Spearman ha mostrato che il Controllo Interno e la Modernizzazione incidono congiuntamente sulla Gestione Municipale. Sono state individuate relazioni statisticamente significative in dimensioni specifiche, quali le attività di controllo nel distretto di Maras ($\rho = 0,570$; $p < 0,05$) e il bilancio orientato ai risultati nei distretti di Ollantaytambo ($\rho = 0,500$; $p < 0,05$) e Urubamba ($\rho = 0,457$; $p < 0,05$), mentre negli altri distretti l'incidenza è risultata debole.

Lo studio dimostra che il Controllo Interno e la Modernizzazione influenzano la Gestione Municipale; tuttavia, il loro impatto è limitato a causa di un'implementazione frammentata e poco integrata. Emerge pertanto la necessità di rafforzare le capacità istituzionali, consolidare il sistema di controllo interno e approfondire le politiche di modernizzazione, al fine di migliorare le prestazioni e la qualità della gestione municipale. Parole chiave: Controllo interno; Modernizzazione della gestione pubblica; Gestione municipale; Gestione amministrativa.

INTRODUCCIÓN

El estudio aborda la afectación de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Urubamba en el cual se analiza si los dos sistemas influyen en la eficiencia, eficacia y transparencia de la administración pública. La investigación se focaliza en siete Municipalidades Distritales que, por su rol como unidades básicas de gestión territorial, constituyen espacios esenciales para comprender el nivel de desarrollo institucional y la capacidad de respuesta del Estado frente a las necesidades ciudadanas.

El interés y relevancia del estudio radica en que, en los últimos años, la gestión municipal peruana enfrenta serios desafíos vinculados a la burocracia, la débil implementación del control interno, la limitada modernización administrativa, la baja ejecución presupuestal y los persistentes actos de corrupción, factores que repercuten directamente en a fin de elevar la atención pública y en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. En el caso particular de la Provincia de Urubamba, estos problemas se manifiestan en la insatisfacción ciudadana por la deficiente prestación de servicios, la falta de transparencia, la demora en los trámites y el incumplimiento de metas y proyectos orientados a cerrar brechas.

Asimismo, la transformación digital en el estado sustentada en la simplificación administrativa, el presupuesto por resultados y el gobierno electrónico que constituyen un pilar fundamental para mejorar la gestión municipal. No obstante, el grado de implementación en los distritos estudiados continúa siendo limitados, lo que evidencia la necesidad de comprender cómo estas políticas impactan realmente en la administración pública. Paralelamente, el Control Interno, el Sistema de Control Interno, se ha consolidado en instrumento clave para prevenir riesgos, mejorar la toma de decisiones y

combatir la corrupción; no obstante, su aplicación aún es insuficiente o inexistente en varias municipalidades del ámbito provincial.

En este contexto, el estudio aporta evidencia empírica valiosa en el modo en que las dimensiones del control interno y de la modernización inciden en la gestión municipal, constituyéndose en uno de los primeros esfuerzos sistemáticos en la provincia de Urubamba por evaluar ambos sistemas de manera conjunta. El conocimiento generado permitirá proponer lineamientos de mejora orientados a fortalecer la gestión pública local y promover un modelo de administración más eficiente, transparente y orientado al servicio del ciudadano.

Finalmente, el documento se conforma en cinco capítulos: el primero expone el planteamiento del problema, la formulación de objetivos e hipótesis; el segundo desarrolla el marco teórico y conceptual; el tercero presenta las variables de estudio y su operacionalización; el cuarto describe la metodología aplicada; y el quinto detalla los resultados, el análisis y la discusión correspondiente. Esta organización permite ofrecer una visión clara y ordenada del estudio, facilitando la comprensión integral del fenómeno investigado.

La metodología usada para la tesis ha estado fundamentada en un método cuantitativo dado que se busca comprobar la hipótesis previamente establecida, así como los objetivos trazados (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática.

La gestión pública municipal enfrenta desafíos estructurales que limitan la eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta por parte de los gobiernos locales. A nivel internacional, organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) advierten que la corrupción y la falta de integridad pública siguen siendo problemas críticos que afectan el desempeño de las instituciones y deterioran gravemente la confianza ciudadana (OCDE, 2020). En su *Public Integrity Handbook*, la OCDE sostiene que la corrupción conduce al malgasto de recursos y a decisiones contrarias al interés público; además, cita el *Edelman Trust Barometer*, que revela que solo el 30% de los ciudadanos considera que los gobiernos actúan en beneficio de todos, evidenciando una crisis mundial de legitimidad gubernamental. Asimismo, la OCDE (2018) identifica que los gobiernos locales en numerosos países operan con sistemas de control interno débiles, limitados mecanismos de supervisión, escasa profesionalización y procesos administrativos obsoletos, lo que genera ineficiencia y vulnerabilidad a prácticas irregulares. Estos factores se agravan por la persistencia de trámites burocráticos excesivos y la limitada adopción de herramientas de modernización y gobierno electrónico, elementos esenciales para fortalecer la integridad pública.

Adicionalmente, en el análisis regional, la OCDE (2021) subraya que las limitaciones en la autonomía política, la deficiente gestión del gasto público y la ausencia de estrategias de modernización institucional fortalecidas generan brechas en la prestación de servicios básicos. Estos problemas son especialmente graves en América Latina, donde la fragmentación institucional y el uso limitado del gobierno electrónico obstaculizan la eficiencia y transparencia municipal.

En el contexto peruano, la situación no es diferente. La OCDE (2019) señala que el Perú posee serias debilidades en la articulación intergubernamental, la planificación, el control interno, así como en la gestión del talento humano público.

Por su parte, la Contraloría General de la República (2019), indica que la mayoría de entidades públicas del país no ha logrado con la implementación del Sistema de Control Interno, pese a que su aplicación es obligatoria según la Ley N° 28716. En el *Informe de Gestión 2019* señala que el nivel general de avance del SCI en los gobiernos locales del Perú es bajo Contraloría General de la República (2019).

Asimismo, el *Informe Ejecutivo Enero–Julio 2020*, la Contraloría evidencia deficiencias sostenidas en procesos administrativos, ejecución presupuestal y control posterior, lo que deriva en baja eficacia gubernamental y escasa calidad en servicios públicos (Contraloría General de la República, 2020).

Espinoza (2020) refuerza esta conclusión al señalar que la implementación del SCI en municipalidades del Perú es predominantemente formal y no se articula con la modernización administrativa ni con la mejora de los procesos internos.

Por otro lado, la *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021* (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2013), los esfuerzos de modernización del

Estado se han implementado de forma desarticulada, fragmentada y sin una conducción estratégica común, lo que ha impedido consolidar una administración pública moderna, coherente y orientada a resultados. Este diagnóstico revela que el Perú mantiene una de las administraciones públicas más disfuncionales de América Latina, caracterizada por la debilidad institucional, la casi nula calidad de los servicios públicos y la persistencia de prácticas de ineficiencia y corrupción que impactan directamente en la legitimidad del Estado (PCM, 2013).

El documento también señala que el proceso de descentralización, si bien incrementó las responsabilidades y recursos asignados hacia los gobiernos regionales y locales, no fue acompañado del desarrollo de capacidades técnicas, administrativas ni institucionales suficientes, generando entidades con limitada capacidad para planificar, organizar y supervisar adecuadamente políticas y servicios públicos (PCM, 2013). Como consecuencia, numerosos gobiernos locales presentan serias dificultades para gestionar sus recursos, ejecutar presupuestos orientados a resultados y responder efectivamente a las necesidades de sus territorios.

Estas deficiencias han impedido que el crecimiento económico del país se traduzca en una mejora real del desempeño estatal, de la calidad del gasto o de la reducción de brechas sociales, generando un aumento sostenido de la insatisfacción ciudadana y debilitando la confianza en las instituciones. En este sentido, la problemática identificada evidencia la urgencia de fortalecer la gestión pública mediante un enfoque integral de modernización que articule a los tres niveles de gobierno y promueva la eficiencia, eficacia y transparencia en la administración estatal (PCM, 2013).

A nivel local, en distritos de la Provincia de Urubamba, la problemática es similar. Informes de la Contraloría General de la República¹ muestran que las municipalidades distritales presentan deficiencias significativas en la implementación del SCI, limitados avances en la detección de deficiencias, ausencia de órganos de control institucional y escasa supervisión de los procesos administrativos (Contraloría General de la República, 2018; 2019). Asimismo, estudios como los de Huamán (2019) y Cruz (2020) indican que los municipios de Urubamba enfrentan procesos administrativos obsoletos, alta carga burocrática y falta de digitalización, lo cual reduce la capacidad de brindar servicios públicos eficientes y transparentes.

En este contexto, surge la necesidad de investigar cómo las debilidades estructurales en el control interno, la articulación institucional, la modernización administrativa y la persistencia de la burocracia afectan la eficiencia operativa del aparato estatal, particularmente en el nivel municipal, donde el impacto sobre la ciudadanía es más directo e inmediato.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo incide el Control Interno y la Modernización en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018?

1.2.2 Problemas específicos:

- a.** ¿Cómo incide las dimensiones del Control Interno en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba?

¹ <https://appbp.contraloria.gob.pe/BuscadorCGR/informes/Avanzado.html#> (buscador de informes de control de la Contraloría General de la República).

- b. ¿Cómo incide las dimensiones de la Modernización en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Justificación Teórica

El estudio permitirá aplicar y discutir los postulados teóricos referidos a la gestión municipal, a la modernización de la gestión pública y a los sistemas de control. Así mismo se ha verificado que en la actualidad la Administración Pública está en una fase de Descentralización; por cuanto, la Ley de Gobiernos Regionales contempla las funciones, las cuales se tiene que transferir el Gobierno Nacional a los Gobiernos Regionales y que han significado cambios al interior de las instituciones públicas y que requieren modificaciones en las estructuras organizacionales y desarrollo de capacidades técnicas y administrativas del personal que asumen nuevas competencias.

1.3.2 Justificación Metodológica

Teniendo en cuenta que los gobiernos regionales y locales en la gestión pública son entes imprescindibles dentro del desarrollo de la comunidad y, por tanto, una mejora en los procesos administrativos se tiene que sustentar en la firme convicción de que el cambio es posible; sin embargo, se ha de apoyar en una visión realista de la situación actual, así como aplicar el marco normativo del sistema de Control Interno y en la Modernización de la Gestión Pública.

En el estudio se recolectaron datos a través de cuestionarios que se aplicó a los colaboradores de los municipios de los distritos en la Provincia de Urubamba, considerando las variables y sus dimensiones.

1.3.3 Justificación práctica

Al desarrollar el trabajo se pretende conocer cómo la escasa implementación de políticas de modernización y del Control Interno del Estado tienen impacto negativo en una gestión, el presente estudio podrá ayudara a mejorar los procesos administrativos en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Urubamba, con el fin de brindar una atención más eficiente, eficaz, oportuna y que responde a las exigencias actuales de la modernización de la administración del Estado y fundamentalmente mejore el grado de satisfacción del usuario, reduciendo los grados de corrupción. En base a los resultados se podrán tomar acciones para eliminar la ineficiencia de la burocracia estatal, así como disminuir los niveles de corrupción.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la incidencia del Control Interno y la Modernización en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.

1.4.2 Objetivos específicos

- a.** Determinar la incidencia entre las dimensiones de Control Interno con la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.
- b.** Determinar la incidencia entre las dimensiones de la Modernización con la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL (PALABRAS CLAVE).

2.1.Bases Filosóficas

2.1.1. *Teoría de la Administración Científica*

Frederick W. Taylor desarrolló la **Teoría de la Administración Científica**, la cual constituye uno de los fundamentos de mayor trascendencia del control interno moderno. Taylor afirmaba que la eficiencia y el control dependen de la aplicación de métodos científicos en el trabajo, indicando que *“en el pasado, el hombre era primero; en el futuro, el sistema debe ser primero”* (Taylor, 1911, pág. 7) Esta afirmación revela la importancia de estandarizar procesos y disminuir la discrecionalidad.

Desde su enfoque, el control surge principalmente de la división del trabajo, la supervisión funcional, la estandarización de tareas, y la medición del desempeño, todos elementos clave que hoy forman parte de los sistemas modernos de control. Taylor sostenía que todo proceso debe ser definido científicamente para que pueda ser controlado: *“No puede haber control donde no hay un método definido”* (Taylor, 1911, pág. 20).

Su teoría se considera antecedente directo de uno de los pilares del control interno contemporáneo: la segregación de funciones, concepto ahora obligatorio en modelos como COSO.

2.1.2. Teoría del Proceso Administrativo y Control Administrativo

Koontz y O'Donnell consideran el control como funciones esenciales de la administración. Para ellos, el control es *“la evaluación y la rectificación del rendimiento con el fin de asegurar que los objetivos y planes se cumplan”* (Koontz & O'Donnell, 1976, pág. 712). Este enfoque constituye uno de los pilares de la teoría moderna del control interno.

Según su planteamiento, todo sistema de control se compone de tres etapas:

1. Establecimiento de estándares,
2. Medición del desempeño,
3. Corrección de desviaciones.

Los autores afirman que un control efectivo debe ser “oportuno, preciso, económico y comprensible” (Koontz & O'Donnell, 1976, pág. 715).

2.1.3. Teoría Clásica del Control Interno

Arthur W. Holmes desarrolló una teoría que se reconoce como una de las bases del control interno moderno. Lo define como *“el conjunto de medidas coordinadas que se integran al proceso administrativo para cuidar los activos, garantizar la exactitud de los registros y promover la eficiencia”* (Holmes, 1987, pág. 54).

Holmes sostiene que un sistema de control debe comprender:

- ambiente ético,
- separación de funciones,
- autorización adecuada,
- procedimientos documentados,
- supervisión constante.

2.1.4. Teoría de la Burocracia

Max Weber planteó la Teoría de la Burocracia, entendida como el modelo racional-legal de administración del Estado. Para Weber, la eficiencia del aparato público depende de la existencia de normas claras, jerarquías definidas y procedimientos formales. Señala que el sistema burocrático descansa en la “*disciplina, la regularidad y la calculabilidad*” de la acción administrativa (Weber, 1978, pág. 223).

Weber también fundamenta la racionalidad administrativa, entendida como la relación entre medios y fines, donde el control aparece como mecanismo de previsión, vigilancia y corrección institucional. Afirma que “*la administración burocrática es la forma más racional de ejercer la autoridad*” (Weber, 1978, pág. 987), anticipando los principios modernos del control interno estatal.

Esta teoría respalda la idea de que la gestión municipal y la administración pública deben regirse por reglas, documentos, perfiles y procedimientos, dando sustento filosófico al Sistema de Control Interno obligatorio en Perú.

2.1.5. Teoría de la Nueva Gestión Pública

Christopher Hood introdujo la Nueva Gestión Pública (NPM), modelo de modernización estatal basado en eficiencia, resultados y orientación al ciudadano. Hood señaló que la nueva gestión pública se caracteriza por “*más énfasis en la gestión, más estándares, más control y más competencia*” (Hood, 1991, pág. 5).

La NPM surge como respuesta al cuestionamiento global sobre el desempeño de los Estados burocráticos weberianos, criticados por:

- ineficiencia,
- excesiva rigidez normativa,
- falta de orientación al ciudadano,
- baja calidad en los servicios,
- costos administrativos elevados.

(Hood, 1991) explica que este modelo buscó reemplazar la lógica burocrática por una administración “*más eficiente, orientada a resultados y basada en prácticas gerenciales del sector privado*”.

2.1.6. Teoría de la Reinversión del Gobierno

Osborne y Gaebler plantean que el Estado debe transformarse en una organización innovadora, emprendedora y flexible. Afirman que “*el problema no es la gente en el gobierno, sino el sistema*” (Osborne & Gaebler, 1992, pág. 21), en alusión a estructuras burocráticas ineficientes.

Esta teoría sustenta procesos de modernización como:

- simplificación administrativa,
- presupuesto por resultados,
- gobierno digital,
- orientación al ciudadano.

2.2.Bases Teóricas

2.2.1. *Variable Control Interno*

2.2.1.1.Control Interno. La Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de

Control, señala: *“El control interno la valoración y la corrección del desempeño, simultáneo y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se realice de manera correcta y eficaz. Su ejercicio es anterior, concurrente y posterior.”*. (Ley N° 27785, 2002, pág. 4).

Asimismo, La supervisión de la gestión del estado se articula en un sistema de control interno donde se ejerce de manera sistemática antes, durante y con posterioridad a cada acto de la administración. En esta etapa inicial y operativa este monitoreo es una exigencia propia de cada servidor público y/o servidor de la función pública, quienes deben procurar la observancia de las regulaciones correspondientes, así como de los protocolos institucionales de seguridad y evaluación de las operaciones. Después, es la fiscalización la que sube y llega hasta a los superiores jerárquicos y unidades de control específico, que deben auditar la legalidad de lo actuado. Dicho control ex post, a partir de la estrategia definida por los órganos de control, aporta un atributo de comparación entre la efectividad en la gestión del patrimonio del estado y el cumplimiento real de la finalidad institucional, haciendo que los productos claramente guarden estricta relación con los fines planeados por la institución. (Ley N°27785, 2002, pág. 5).

Por su parte, las Normas de Control Interno, en el marco conceptual de la estructura de Control Interno refiere sobre el control interno lo siguiente:

“ Es un enfoque sistémico que se lleva a cabo en toda la organización desde la alta dirección hasta el personal que trabaja en el campo. Su finalidad básica es la reducción de riesgos mediante un plan orientado a garantizar una certeza razonable sobre el cumplimiento de las metas estratégicas y el propósito institucional. ” (Normas de Control Interno, 2006, pág. 10).

2.2.1.2. Finalidad del Control Interno. La finalidad central del control interno es fortalecer la gestión institucional y promover la eficiencia administrativa, garantizando que los recursos se usen adecuadamente (Ley N°27785, 2002, pág. 5).

2.2.1.3. Objetivos del Control Interno:

- (i) Promoción en la eficiencia, efectividad, transparencia y razonabilidad en todas las actuaciones internas del Organismo, sin perjuicio de garantizar la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.
- (ii) Proteger y conservar los bienes y recursos públicos, previniendo cualquier pérdida, daño, uso inadecuado, acto ilícito y/o situación anómala que pueda derivar en perjuicio de la entidad.
- (iii) Velar que se cumpla las disposiciones legales, reglamentarias y procedimentales que regulen la actividad de la institución, y en consecuencia, sus actividades particulares.
- (iv) Verificar la veracidad, consistencia y oportunidad de la información que se produzca para respaldar una administración transparente y confiable.
- (v) Difundir y fortalecer la puesta en práctica de principios éticos e institucionales y promover una cultura de la organización sustentada en la integridad, responsabilidad y vocación pública.

- (vi) Fomentar el acatamiento entre los empleados y funcionarios públicos, y consecuentemente garantizar el uso responsable de los medios materiales y financieros a ellos asignados, así como su contribución al logro de las metas institucionales. (Normas de Control Interno, 2006, pág. 10).

2.2.1.4. Sistema de Control Interno. La Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, señala: *“El control interno es el sistema por el cual las organizaciones planean, dirigen y controlan sus actividades para el logro de los de acciones, políticas y procedimientos que incluyen objetivos establecidos., normas, registros, planes y métodos organizativos que conducen a la consecución de los mismos. Este sistema considera también la actitud, compromiso y ética de conducta de las autoridades y del personal, que son factores determinantes para lograr una adecuada eficiencia operativa, transparencia en la administración y protección de los recursos públicos que se encuentran organizados e implementados en cada entidad estatal con el propósito de alcanzar las metas.”* (Ley N° 28716, 2006, pág. 1).

2.2.1.5. Componentes del Sistema de Control Interno:

- *“El ambiente de control; considerado como la formación de un ecosistema institucional que favorece la adopción de principios éticos y estándares de conducta íntegros. Este marco es esencial para asegurarse que los mecanismos de vigilancia funcionen con normalidad, y que la administración de los recursos tenga lugar bajo un escrúpulo ético y profesional impecable.”* (Ley N° 28716, 2006, pág. 1).
- *La evaluación de riesgos; en virtud de este principio, es necesario establecer mecanismos de detección, análisis y reducción de situaciones que pudieran constituir una amenaza para la ejecución de la misión institucional. Esto permite*

que cualquier elemento que pueda interferir en los objetivos de la institución, u operaciones continuas, sea manejado de forma proactiva, protegiendo los resultados esperados. (Ley N°28716, 2006, pág. 1).

- ***Actividades de control gerencial;*** *Constituyen la directriz y el protocolo sobre cómo se debe actuar en un determinado lugar, y que son dictadas por altos mandos o directivos. Estas normativas son las que regulan las competencias del recurso humano, asegurando que la realización de sus funciones esté alineada con la finalidad de la organización. (Ley N°28716, 2006, pág. 1)*
- ***Las actividades de prevención y monitoreo;*** *son las medidas de prevención y corrección que se encuentran incorporadas en la realización de las actividades diarias. Estas actividades se orientan a lograr la adecuación, y excelencia en la operación, la misma que es la base que permitirá fortalecer el sistema de control interno y asegurar que los procesos institucionales logren los resultados esperados. (Ley N° 28716, 2006, pág. 1).*
- ***Los sistemas de información y comunicación*** *Se busca que el ciclo de vida de los datos, desde su captura hasta su difusión, fortalezca la trazabilidad administrativa a través de arquitecturas tecnológicas que permitan la centralización en bases de datos. Este entorno digital no sólo mejora la operatividad, sino que da a la gobernanza institucional una eficiencia, transparencia y confiabilidad sin precedentes. (Ley N° 28716, 2006, pág. 1).*
- ***El seguimiento de resultados;*** *consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control (Ley N.°28716, 2006, pág. 1).*

➤ **Los compromisos de mejoramiento;** *Bajo este principio, las unidades orgánicas y el capital humano se comprometen a llevar a cabo diagnósticos internos periódicos con el fin de fortalecer el sistema de vigilancia. Este ejercicio de introspección administrativa posibilita detectar a tiempo cualquier anomalía o brecha operativa, vinculando al personal a través de la implementación obligatoria de medidas correctivas y sugerencias técnicas orientadas a la optimización del desempeño institucional. (Ley N° 28716, 2006, pág. 1).*

2.2.1.6. Funcionamiento del Control Interno. *El trabajo de control interno es dinámico y constante, aplicándose a todas las áreas y actividades dentro de la organización. De acuerdo con las disposiciones de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control (LSN N° 27785). (Ley N°28716, 2006, pág. 2).*

2.2.1.7. Principios del Control Interno:

- (i) **El Autocontrol,** *“Habiendo esto en mente, cada servidor público se hace responsable de vigilarse a sí mismo en el rendimiento, detectando de manera proactiva cualquier inconsistencia o brecha en la operación”. (Contraloría General de la República, 2014, pág. 25)*
- (ii) **La Autorregulación,** *Se entiende como la capacidad para organizar el diseño y la aplicación de directrices, metodologías y protocolos que aseguren todas las versiones de sus actividades actuales y futuras. Esta atribución capacita a la entidad para proteger sus procesos internos, de modo que no solo sean eficientemente, sino que estén alineados a los principios de economía, transparencia y al marco jurídico vigente. (Contraloría General de la República, 2014, pág. 25)*
- (iii) **La Autogestión,** *Este principio establece la potestad de la entidad para dirigir, programar y supervisar sus propias competencias de manera integral. Dicha*

facultad conlleva la obligación de armonizar el ejercicio de sus funciones con el marco legal vigente, asegurando que cada etapa operativa desde la planificación hasta la evaluación de resultados se oriente estrictamente a la consecución de las metas institucionales. (Contraloría General de la República, 2014, pág. 25)

2.2.1.8. Normas Generales de Control Interno

❖ **Norma General para el Componente Ambiente de Control**, Según la (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006), La componente de ambiente de control se construye como la piedra angular para edificar un ecosistema institucional que fomente principios éticos y estándares de conducta íntegros. Este busca básicamente sensibilizar al recurso humano y construir una cultura de vigilancia compartida. La fortaleza de este entorno está directamente ligada a la madurez de sus factores constituyentes; en tanto que un desarrollo fuerte de estos fortalece la cultura de la institución y con ello la eficacia de la misma, su debilidad debilita a toda la entidad, contiene las siguientes normas básicas:

- Filosofía de la gestión
 - Integridad y los valores éticos.
 - Gestión estratégica.
 - Organización estructural.
 - Gestión de los recursos humanos.
 - Capacidad profesional.
 - Distribución de autoridad y responsabilidades
- 1.8. Órgano de Control Institucional.

❖ **Norma General para el Componente Evaluación de Riesgos**, “Comprende la etapa mediante se logran identificar y analizar los riesgos que podrían afectar el

logro de los objetivos institucionales, así como el diseño de respuestas adecuadas frente a ellos. El análisis de riesgos forma parte integral en la gestión del riesgo e involucra las etapas de planificación, detección, valoración o análisis, tratamiento y seguimiento continuo de los riesgos que enfrenta la entidad”.

(Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006), asimismo, las normas de Evaluación de Riesgos, contiene las siguientes normas básicas:

- Planificación de la administración de riesgos
- Determinación de riesgos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta al peligro.

Normas General para el Componente Actividades de Control Gerencial, *“La actividad de control de gestión corresponde al conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos que la administración establece para asegurar que las acciones que se llevan a cabo sean adecuadas para administrar los peligros que podrían afectar la realización de las metas institucionales”.* (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006).

- ❖ **Norma General para el Componente de Información y Comunicación:** *“El componente de información y comunicación se entiende como los métodos, procesos y canales utilizados y medios sin interrupción, claros y oportunos para proporcionar que se logra a través de la comunicación dentro del organismo. Tales importancias tienen en un organismo que el nivel de fiabilidad en el flujo constante de información entre direcciones -vertical, horizontal y transversal- debe garantizarse, y cada miembro está obligado a poseer los datos necesarios para el rendimiento eficiente de sus deberes, tanto individuales como colectivos, ya que la coordinación efectiva y la transparencia institucional dependen de*

ello”. (Resolución de la Contraloría N°320-2006 CG, 2006). Asimismo, las normas de Información y Comunicación, contiene las siguientes normas básicas:

- Funciones y rasgos en la información.
- Información y responsabilidad.
- La suficiencia y la calidad de la información.
- Sistemas de información.
- Capacidad de adaptarse a los cambios.
- Archivo de la institución.
- Comunicación Interna.
- Comunicación con el exterior.
- Canales de comunicación.

❖ **Norma General para la Supervisión:** El sistema de control interno ha de ser supervisado para evaluar su eficacia y calidad a lo largo del tiempo y su resultado debe de retroalimentar el sistema. Para esto la supervisión, conocida, además, como seguimiento, es una serie de actividades de autocontrol. que se integran en los procesos y operaciones de la organización con el propósito de mejora. y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006). Asimismo, contiene las siguientes normas básicas:

- Reglas fundamentales para las actividades de monitoreo y prevención.
- Reglas fundamentales para el seguimiento de resultados.
- Normas fundamentales para los compromisos de mejora.

2.2.2. Variable Modernización

2.2.2.1. Modernización de la Gestión Pública, se concibe como un proceso ininterrumpido de cambio orientado a optimizar las funciones y resultados de las entidades estatales, con el propósito de crear valor público. Este valor se materializa cuando las acciones gubernamentales ya sean bienes, servicios o regulaciones responden eficazmente a las expectativas y necesidades ciudadanas, aportando beneficios tangibles a la sociedad. Asimismo, implica mejorar la administración interna por medio de una utilización productiva y eficaz de los recursos públicos, de modo que su aplicación contribuya, directa o indirectamente, al bienestar colectivo y al fortalecimiento de la confianza en las instituciones. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2023, 2022, pág. 9).

2.2.2.2. Alcances de la Modernización, *“La modernización y perfeccionamiento de la administración pública es una responsabilidad que compete a todos los servidores públicos, sin distinción de nivel jerárquico o de gobierno. Bajo esta consigna, cualquier acción tendiente a robustecer los grados de eficiencia y eficacia en las instituciones pasa a ser un sustento básico para el crecimiento del aparato estatal. a favor de los ciudadanos, debe involucrar a los diversos sectores y niveles gubernamentales”.* (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2019).

2.2.2.3. Finalidad del Proceso de Modernización de la Gestión del Estado, *“La reforma general de la administración pública su meta es aumentar el grado de eficiencia en la función pública. Este procedimiento pretende cambiar la*

administración con el fin de proveer servicios de mejor calidad al usuario, basado en una gestión estratégica y racional de los recursos públicos que asegure un impacto social máximo.” (Ley N°27658, 2002, pág. 2).

2.2.2.4.Objetivos de la Política de Modernización.

- El objetivo es que los organismos de Estado, en todos sus niveles territoriales, fijen una ruta estratégica determinada por indicadores cuantitativos y cualitativos de alta precisión. Estas metas han de tener una viabilidad técnica probada y estar en estricta coherencia con las políticas nacionales y planes sectoriales vigentes, garantizando una gestión pública integrada.
- Potenciar la administración, distribución y ejecución de los recursos presupuestales por parte del Estado, que facilite el financiamiento de los resultados que la ciudadanía demanda y valora.
- Reestructurar las competencias a nivel regional, local y nacional y responsabilidades institucionales en el marco del proceso de descentralización, para asegurar una gestión pública coherente y articulada.
- Desarrollar la gestión orientada a procesos y de simplificación administrativa en todas las entidades del sector público, con el fin de optimizar trámites y mejorar los servicios a ciudadanos y empresas.
- Fomentar un sistema de administración del talento humano que posibilite la profesionalización del servicio público, asegurando que los trabajadores y funcionarios públicos tengan las competencias necesarias para que puedan desempeñarse eficientemente en sus cargos.
- Evaluar y supervisar la eficacia y eficiencia de transformar insumos en resultados y productos que satisfagan oportunamente las necesidades de los ciudadanos.

- Diseñar un sistema global de gestión del conocimiento articulado con los instrumentos de monitoreo y evaluación de la gestión pública que posibilite la identificación de las lecciones aprendidas, replicar experiencias exitosas y mejorar el sistema institucional.
- Promover el desarrollo del gobierno electrónico a través de un uso cosntante de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), en la brecha planificación-gestión operacional y administrativa-implementación de modelos de gobierno abierto.
- Garantizar la participación activa de los ciudadanos, su vigilancia, colaboración y transparencia en el desarrollo de las políticas públicas y en la evaluación de la calidad de los servicios. y rendimiento institucional.
- Favorecer ámbitos de coordinación interinstitucional, ya sea entre entidades del mismo nivel gubernamental como entre aquellos pertenecientes a otros niveles, para lograr la articulación de políticas, de recursos y de capacidades, con el objeto de ampliar la capacidad de respuesta del Estado ante la ciudadanía.
- Conciliar las políticas públicas nacionales y sectoriales con un enfoque participativo, impulsando su análisis, diseño, implementación y evaluación permanente que tengan como sustento la deliberación y el diálogo con la ciudadanía.
- Fomentar el desarrollo de mecanismos de articulación que permitan la coordinación entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno de manera efectiva y se asegure una gestión coherente y colaborativa.
- Favorecer La delegación de responsabilidades, funciones, recursos y capacidades dentro de las instituciones públicas con el objetivo de asegurar una atención

eficiente, transparente, y de calidad de los bienes y servicios que solicita la ciudadanía.

- Conformer, simplificar y modernizar diferentes sistemas administrativos, promoviendo un actuar acorde a la diversidad institucional vigente, tomando en cuenta las variaciones en funciones, en tamaño y en capacidades operativas de cada organismo público. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2019).

2.2.2.5.Principios de la Política de Modernización. Según él (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013), considera los siguientes principios:

i.Orientación al Ciudadano: La esencia de la gestión pública está en la servir al administrado. Esto supone que la confección de prioridades y de la intervención pública debe salir de un diagnóstico riguroso de las demandas sociales. En función de este planteamiento, la organización debe diseñar su marco funcional y sus procesos laborales con el fin de maximizar la capacidad de respuesta, para que la aplicación de los recursos institucionales se refleje en una ayuda concreta y real para la comunidad.

ii.Articulación intergubernamental e intersectorial: Y es la cooperación sistémica, bajo la cual tienen que diseñar y operar los organismos públicos sus estrategias, la que es imprescindible. Esto implica integrarse de manera fluida entre los diferentes sectores y sistemas administrativos, y coherentemente a nivel transversal y entre los tres niveles gubernamentales. A través de continuos flujos de información y recursos compartidos optimizados, el Estado mejora su capacidad de respuesta,

dando soluciones integrales, oportunas y eficientes a las demandas de la sociedad.

iii. Balance entre flexibilidad y control de la gestión: La función operativa de la administración pública tiene que ser lo bastante adaptable como para poder responder rápidamente a la diversidad y variaciones de la realidad social. Dicha obtención de respuesta queda condicionada a la capacidad de las organizaciones para reconfigurar sus estructuras y flujos de trabajo, sobre todo en lo que a sistemas administrativos se refiere. Sólo así, a través de esta plasticidad organizativa, se asegura que la prestación de servicios sea pertinente y encaje como anillo al dedo en las cambiantes exigencias del ciudadano. Todo esto debe hacerse sin dejar de supervisar la correcta utilización de los bienes y recursos públicos, aunque con un enfoque más centrado. Siendo necesario el enfoque clásico de control puro de insumos y trámites, que con frecuencia conduce a un cumplimiento de normas sin efectos sociales. El proceso de modernización requiere una estrategia de balance: primero, proveer la flexibilidad operacional necesaria para que se genere valor público y, segundo, sostener un marco regulatorio fuerte que garantice la integridad y transparencia en el manejo de la hacienda pública.

iv. Transparencia, rendición de cuentas y ética pública: El desempeño de la función pública está al servicio de los intereses del país y de la consolidación de la eficiencia del Estado. Los funcionarios están obligados a regir su actuación por los principios de integridad, idoneidad y respeto absoluto del marco constitucional. Dicho accionar debe ser complementado con una política de transparencia activa, donde la

rendición de cuentas y el acceso libre a la información se presenten como derechos fundamentales y propicien una gobernanza participativa en la discusión de los temas de interés común.

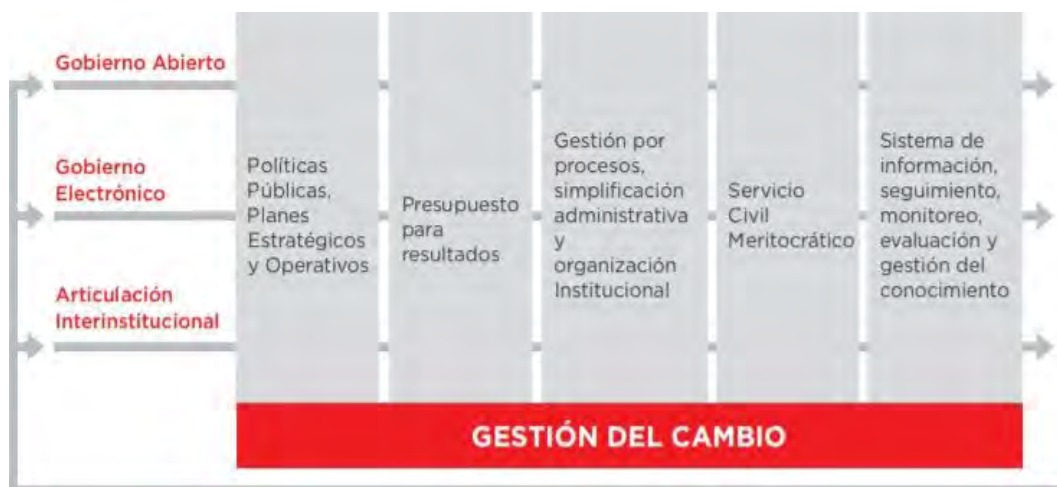
v. Innovación y aprovechamiento de las tecnologías: El logro de los fines sociales implica que las entidades públicas deben sostener una dinámica de evaluación y reingeniería constante de sus procesos operativos.⁰⁰⁻¹⁴ Esta evaluación sistemática de los procesos operativos facilita el descubrimiento de posibilidades para mejorar y fomentar la introducción de modelos de servicio disruptivos y revitalizados que atiendan mejor a las expectativas de los ciudadanos o procedimientos que transformen su gestión para cumplir de manera más eficiente con las expectativas de los ciudadanos y las empresas. La dinámica de innovación en las instituciones debe basarse en la incorporación intensiva de tecnologías estratégicas. La estrategia de digitalización estatal debe ir más allá de la interfaz de atención al ciudadano para que esté integrada en los sistemas administrativos en su conjunto. Al evitar que la automatización se limite únicamente al contacto externo, la tecnología se convierte en un impulsor de cambio estructural que mejora la operación institucional y asegura una modernización integral de los procesos de administración pública.

vi. Principio de sostenibilidad: El modelo de gestión que guía a la administración pública central se basa en un conjunto sistémico de las dimensiones económica, social y ambiental. Este paradigma reivindica la superación de las demandas coyunturales para salvaguardar el bienestar de los ciudadanos bajo un enfoque intergeneracional. Por lo tanto, la planificación institucional debe ser coherente con la gobernanza

ambiental, asegurando que el diseño y la ejecución de las políticas públicas se basen en el respeto a la equidad social y la conservación de los ecosistemas.

2.2.2.6. Pilares de la Política de Modernización

Pilares de la Política de Modernización.



Fuente: (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2019).

i. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos

El Estado tiene políticas públicas con metas estratégicas definidas que muestran las prioridades nacionales. De esta manera, los diferentes niveles de administración. La formulación de la política pública surge desde el Estado central, obligando a las instituciones estatales a traducir dichas directrices en objetivos operativos concretos y rutas de ejecución definidas. Este proceso de planificación se conforma como un sistema articulado y jerarquizado, bajo la dirección del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), órgano a cargo de velar por la coherencia y articulación de los objetivos estratégicos entre los diferentes

niveles de gobierno. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública , 2019).

ii. Presupuesto para resultados

La PMGP se constituye en un soporte estratégico que hace posible ejecutar las reformas presupuestales que impulsa la Dirección General de Presupuesto Público del MEF. Esta cooperación tiene por objeto mejorar el nivel de eficiencia y eficacia operativa, integrando la gestión administrativa con los de financiamiento. Ambos esfuerzos conjuntos se encargan de mantenerse firmes ante un modelo capaz de balancear tres pilares básicos para el desarrollo y estabilidad estatal:

- Conservar la disciplina en términos fiscales
- Optimizar la eficiencia en el reparto de los recursos.
- Y es necesario que mejore la calidad del gasto público, para que la operatividad de las instituciones, en todos sus niveles gubernamentales, esté regida por criterios de eficiencia y eficacia.

iii. Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización

Institucional: Según la (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública , 2019), Se recomienda que en la administración pública se implemente de manera gradual una reestructuración del enfoque de gestión basado en resultados, así como la gestión por procesos en todas las entidades. Esto permitirá ofrecer servicios a los ciudadanos de forma más eficiente y efectiva y alcanzar resultados que les sean beneficiosos. Para lograr esto, tendrán que dar prioridad a algunos de sus procesos. Debe priorizarse la identificación de las intervenciones con mayor impacto

social, en función de la demanda de la población, el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el marco de competencias actual.

- **Gestión por Procesos:** La mejora de la cadena de valor institucional demanda un estricto alineamiento entre los procesos estratégicos, operativos y de soporte. Dicho rediseño debe tener como base una definición clara del bien o servicio público, que permita identificar los atributos de calidad del mismo que determinan mayor satisfacción al ciudadano. Mediante un análisis detallado de cada actividad requerida para producir el producto, la organización puede determinar qué actividades aportan valor público y cuales se deben eliminar.
- **Simplificación Administrativa:** La introducción de la gestión de procesos debe ir de la mano con simplificación administrativa, entendida ésta como una línea para elevar la calidad y oportunidad de los servicios públicos. Este enfoque pretende eliminar las barreras burocráticas y los costos transaccionales innecesarios causados por una mala administración pública, asegurando que los trámites ciudadanos sean rápidas, eficientes y basadas en resultados turísticos.
- **Organización Institucional:** La definición de objetivos concretos, y el uso y la asignación efectiva de los recursos del presupuesto. El enfoque en soluciones trae consigo que los objetivos estratégicos y el diseño organizacional de las instituciones deban estar estrictamente alineados. Una vez establecidos las prioridades institucionales, es necesario

identificar los procesos críticos que posibilitan su cumplimiento. Sólo a partir de este mapeo la entidad debe diseñar su modelo funcional y ello debe garantizar que en el nivel de configuración administrativa se pueda llevar a cabo con éxito la cadena de valor y, por ende, asegurar éxito en la prestación de los servicios públicos.

iv. Servicio Civil Meritocrático: Es el conjunto de instituciones que permitan una gestión estratégica de los recursos humanos del Estado para conciliar las demandas sociales y las prerrogativas de los funcionarios públicos bajo la perspectiva de un servicio al ciudadano. La reforma impulsada por SERVIR tiene por objeto mejorar la actuación institucional a través del establecimiento de un sistema regido por el mérito y la igualdad de oportunidades. El modelo tiene como objetivo la profesionalización plena del servicio público, garantizando la captación de técnicos especializados en cargos estratégicos y que el avance en la carrera esté, única y exclusivamente, determinada por la evaluación de los sistemas de gestión del capital humano. La Política de Modernización se enmarca en la reforma del servicio civil a cargo de SERVIR, conformando un modelo de gestión integral en el sistema de recursos humanos. Dicho sistema gira en torno a atraer, retener y hacer progresar a un capital humano altamente cualificado, alineando las capacidades individuales con los objetivos estratégicos de la entidad. “El fin último es institucionalizar una cultura de servicio que asegure la consistencia operacional en sus 7 subsistemas básicos”.

v. Sistema de Información, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento.

- **Sistema de Información:** Un sistema de información es el procesamiento sistemático de datos para obtener una información orientada para soporte de decisiones. En el S&E, este sistema debe asegurar la trazabilidad de la información, desde la construcción de indicadores en los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) hasta la medición de impactos. Es por ello que los indicadores deben ser simples, mensurables y temporales que permitan evaluar de forma objetiva los resultados obtenidos por la entidad.
- **Seguimiento, monitoreo y evaluación:** El seguimiento o la supervisión es una metodología que se aplica para asegurarse de que una actividad, o un grupo de actividades, están realizándose de la manera en que deben ser realizadas. El monitoreo funcionó como una alerta temprana en un lapso temporal definido y facilitó detectar inconsistencias en la formulación y en la ejecución de las intervenciones públicas.
- **Gestión del Conocimiento:** La gestión del conocimiento se enmarca en las siguientes dimensiones: La gestión del conocimiento se realiza sobre la base de cinco pilares: la generación de conocimiento por medio del aprendizaje institucional y ambiental, que comprende el espacio geográfico u organizacional en el que éste se efectúa. También incluye la infraestructura tecnológica para mantener el patrimonio cognitivo de la organización.

2.2.2.7. Ejes Transversales de la Política de Modernización

i. Gobierno Abierto: El Gobierno Abierto es una forma de gestión basada en la vigilancia por parte de la sociedad y la accesibilidad para los ciudadanos. Esta institucionalidad le posibilita al Estado responder con rapidez a los requerimientos de la ciudadanía, responsabilizándose de mostrar sus procesos y resultados: (i) Conseguir información pertinente y clara con facilidad; (ii) interactuar con las entidades públicas y supervisar el desempeño de los funcionarios públicos; y (iii) El modelo de Gobierno Abierto se basa en la implicación de la ciudadanía para intervenir en los procedimientos de toma de decisiones. Esta administración se define por la promoción institucional de la transparencia y la probidad a través del uso de las tecnologías como medio para potenciar la eficiencia operativa. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2019).

ii. Gobierno Electrónico: El e-gobierno es la utilización estratégica de las TIC para mejorar las relaciones entre Estado y ciudadanía. Más que un proceso de automatización, esta herramienta es parte de la modernización que impulsa la gestión por procesos y otorga herramientas a la supervisión institucional. Al centrarse su arquitectura en torno a las necesidades de los usuarios, el e-gobierno genera una transformación estructural que permite la optimización en la prestación de servicios y en sus 3 pilares de gobierno abierto que permite una mejor administración transparente y participativa. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2019).

iii. Articulación Interinstitucional: En un Estado unitario y descentralizado, es necesario coordinar y armonizar la actuación de sus niveles de gobierno, así como de los numerosos organismos que los integran, cada uno en el

desempeño bajo un contexto de un Estado unitario y descentralizado, la exigencia de complejidad administrativa conlleva a que deba existir una interdependencia estratégica entre sus partes para que se traduzcan en un igual beneficio en los ciudadanos las políticas públicas que emanen. Se requiere para esto, establecer mecanismos que coordinen, tanto en la línea vertical que unifique niveles nacionales, regionales y locales, y en un segundo plano, horizontalmente, entre sectores y gobiernos de igual nivel, para converger en los objetivos comunes y la superación de las brechas de desarrollo. Se garantizará por este canal de cooperación articulada que un ciudadano tenga las mismas oportunidades de desarrollo independientemente de donde el haya nacido. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2019).

2.2.3. Variable Gestión Municipal

2.2.3.1. Antecedentes de la Gestión Municipal, La gestión municipal se consolida como un eje fundamental de la gestión pública local, en tanto constituye el nivel de gobierno más cercano a la ciudadanía. El Manual de Gestión Municipal reconoce que los gobiernos locales desempeñan un rol estratégico en la provisión de servicios públicos, el ordenamiento territorial y la promoción del desarrollo local, lo cual exige capacidades técnicas, administrativas y de gestión adecuadas (Ministerio de la Administración Pública [MAP], 2016). Desde un enfoque histórico-institucional, la gestión municipal ha transitado de esquemas tradicionales centrados en la administración burocrática hacia modelos orientados a resultados, transparencia y rendición de cuentas, priorizando la eficiencia en la

calidad de los servicios municipales y la utilización de los recursos públicos.

(Ministerio de la Administración Pública [MAP], 2016).

2.2.3.2. Gestión Municipal: Según el MAP (2016), “La administración de los recursos del municipio y su organización es lo que se conoce como gestión municipal.” (p. 10).

La gestión pública se concibe como un proceso mediante el cual el Estado, a través de sus instituciones y sistemas administrativos, orienta la utilización de recursos públicos para alcanzar objetivos colectivos definidos por las políticas gubernamentales (Bastidas Villanes & Pisconte Ramos, 2009).

La Gestión municipal se entiende como un proceso dinámico mediante el cual las autoridades locales planifican, organizan, dirigen y controlan el uso de los recursos municipales, con el propósito de cumplir necesidades ciudadanas y promover el desarrollo territorial (Ministerio de la Administración Pública (MAP), 2016).

2.2.3.3. Finalidad de la Gestión Municipal, La finalidad principal de la gestión municipal es mejorar la calidad de vida de la población mediante la prestación eficiente de servicios públicos y la ejecución de políticas y proyectos de desarrollo local.

El manual señala que la acción municipal debe orientarse a resultados concretos que impacten de manera positiva en el bienestar de los ciudadanos, priorizando la planificación estratégica, la correcta asignación presupuestal y la evaluación permanente de la gestión (Ministerio de la Administración Pública (MAP), 2016).

2.2.3.4. Importancia de la Gestión Municipal, La importancia de la gestión municipal se sustenta en su impacto directo sobre la gobernabilidad local y la confianza

ciudadana. El manual destaca que una gestión municipal eficiente fortalece la legitimidad institucional, mejora la prestación de servicios y promueve la participación ciudadana en los asuntos públicos (Ministerio de la Administración Pública [MAP], 2016, pág. 12).

2.2.3.5. Principios de la Gestión Municipal, según el Manual de Gestión Municipal, Se sustenta en los siguientes principios:

- ✓ **Eficiencia y eficacia**, La administración local debe desarrollar capacidades internas de calidad y que se concreten directamente en beneficios para la gente. Este modelo establece que la consolidación técnica y administrativa del municipio no debe entenderse como un fin, sino como un recurso para transferir valor a la población por medio de servicios públicos con mayores atributos de eficiencia, calidez y oportunidad.
- ✓ **Espacios de participación ciudadana**, La gobernanza local implica un conjunto integrado de estrategias y acciones encaminadas a promover el desarrollo del territorio, la potenciación de la democracia participativa y la institucionalización de sus controles y contrapesos.
- ✓ **Pensamiento estratégico**, Esta perspectiva está dirigida a la capacidad institucional para predecir escenarios futuros, lo que permite a la institución no solo observar un horizonte de desarrollo deseado, sino también formular e implementar las estrategias necesarias para hacerlo realidad.

- ✓ **Transparencia**, Incorporar mecanismos que incentiven a una gestión pública democratizadora es necesario para la consolidación de la confianza institucional.
- ✓ **Descentralización y participación**, Estos elementos constituyen pilares fundamentales para activar la interacción y el compromiso activo de la sociedad civil en la gobernanza local.
- ✓ **Bases de información**, como plataforma para informar y difundir las acciones que el Ayuntamiento ha ido tomando desde una perspectiva de anticipación.

2.2.3.6. Componentes de la Gestión Municipal, El *Manual de Gestión Municipal*

identifica diversos componentes que estructuran la gestión a nivel local, entre los cuales destacan:

- i. Planificación Municipal, Comprende la formulación de planes estratégicos, planes operativos y presupuestos, orientados a definir objetivos claros y metas medibles para el desarrollo del municipio (MAP, 2016).
- ii. Organización Administrativa, Incluye la estructura organizacional, la asignación de tareas y la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales del municipio (MAP, 2016).
- iii. Dirección y toma de decisiones, Se refiere a la capacidad de liderazgo de las autoridades municipales para conducir la gestión institucional y coordinar acciones orientadas al logro de resultados (MAP, 2016).
- iv. Control y evaluación, Comprende los mecanismos de seguimiento, evaluación y control de la gestión municipal, los cuales permiten reconocer inconsistencias, rectificar fallas y optimizar el rendimiento de la institución (MAP, 2016).

2.2.3.7.El Ciclo de la Gestión Pública, El Ciclo de la Gestión Pública: Según (Jimenez

Napa, 2021, pág. 42), señala que, al realizar sus actividades, en orden a sus fines, resolviendo la organización, planificación, dirección y control de sus actividades, el sector público debe garantizar la eficacia en sus tareas para cumplir con sus responsabilidades y prestar servicio el servicio para el que está organizado. Con ello, el proceso de decisión, y también de actuación, se convierte en un ciclo que integra las funciones de administración y operación en los pasos siguientes:

Planeamiento: Se introducen políticas, prioridades, programas, estrategias y proyectos que guían la administración pública con el objetivo de fomentar el desarrollo pleno y sustentable a favor de la sociedad.

Normativa y reguladora: En este ciclo se definen las normas que regulan las relaciones institucionales y ciudadanas, la prestación de los servicios públicos y el proceso de formulación de las políticas públicas.

Directiva y ejecutora: Es la función mediante la cual se orientan y ejecutan las acciones gubernamentales vinculadas al cumplimiento de la misión institucional, a través de los procesos de planificación, dirección y control del talento humano, así como de los recursos financieros, materiales y demás activos requeridos para el desarrollo eficiente de la gestión pública.

Supervisión, evaluación y control: La supervisión, la evaluación y el control incluyen la verificación de los indicadores establecidos, la calidad de los servicios y el cumplimiento de las normas, así como el seguimiento y evaluación de la administración pública.

2.2.3.8. Proceso de la Gestión Pública, Según Bolívar, citado por (Jimenez Napa, 2021, pág. 42), indica que se entiende que la gestión pública es una serie continua de actos dentro del ciclo de la administración denominado ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), también llamado PEEA (planear, ejecutar, estudiar y actuar), con el objetivo de alcanzar los propósitos establecidos para lograr así una mejora constante.; por lo que considera lo siguiente:

Planear: La planificación es una herramienta básica que dirige la realización de los objetivos estratégicos y la misión de la entidad dentro del contexto de la modernización del Estado. Este procedimiento promueve el diseño de estrategias, la redacción de la misión, visión y objetivos organizacionales, así como también se sugieren proyectos que aseguren calidad en servicios públicos. En la fase de seguimiento y evaluación de la gestión se elaboran documentos indispensables que son: el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan de Inversiones, los Planes de Desarrollo Territorial, el Plan Indicativo y los Planes Anuales de Acción, que posibilitan proyectar acciones futuras tendientes al cumplimiento de las funciones institucionales. Este procedimiento - que es participativo y consensuado - se lleva a cabo a los niveles estratégico, táctico y operativo, conformándose en compromiso organizacional ineludible para la eficacia institucional. (pág. 43).

Hacer (Ejecutar): La operación es la realización de actividades previamente planificadas por la organización, encaminadas a la materialización de los planes. Esta fase consiste en la administración eficaz de los recursos humanos, materiales y económicos, con el fin de alcanzar las metas de la compañía de una forma eficiente y en consonancia con la planificación estratégica de la institución. adecuada para procesos, procedimientos, métodos y normas de recursos, sistemas de información, comunicación y seguimiento. Para ello se movilizan los recursos

y se añade valor a ciertos insumos mediante el uso de procesos y procedimientos. Para disponer de un producto o servicio con grado de eficacia, eficiencia y calidad, es necesaria disponer de una adecuada organización interna. En este sentido, la correcta selección de procesos y procedimientos es fundamental para adecuar los recursos disponibles y asegurar la consecución de los objetivos de la entidad en el tiempo. (pág. 43).

Verificar (Estudiar): Etapa tríada: supervisión de planificación política y actividad. Lean Management para garantizar la eficacia en el proceso de planificación tener la planificación al día para su toma de decisiones en gestión de lectura con feedback continuo para alcanzar los resultados esperados. La autoevaluación se vuelve institución trascendente para permitir identificar avances, también para ver desviaciones, poder aplicar correctivos. Para ello es recomendable incluir instrumentos de comprobación, tales como indicadores de desempeño, hojas de ruta, cronogramas, tableros de control, gráficos de análisis de datos y árboles de gestión. Tales mecanismos permiten realizar un seguimiento sistemático del avance de las acciones, y fortalecen el autocontrol institucional, pues se aseguran que los servidores públicos responsables de cada proceso, procedimiento y actividad cumplan de manera efectiva con los objetivos plasmados. (pág. 43).

Este mecanismo se basa en la constitución de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión con el propósito de agilizar la constatación y seguimiento del Sistema de Control Interno. Dicha herramienta es, en esencia, un sistema que comprende un conjunto de instrumentos de análisis y de gestión con los que se puede evaluar el desempeño institucional y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizativos. Para ello se elaboran instrumentos como los Factores Claves de

Éxito que permiten determinar los elementos críticos para el logro de metas y las prioridades institucionales reflejadas en los Factores Estratégicos, los Indicadores de Gestión que miden los resultados alcanzados, así como los Tableros de Control y los Árboles de Gestión como herramientas que permiten monitorear permanentemente los procesos administrativos.

Actuar – Retroalimentar: Esta etapa conlleva el término del ciclo del proceso de gestión y debe ser punto de partida para una mejora permanente de la administración de la institución. Su finalidad es potenciar la orientación de mejora continua a través de los planes de mejoramiento, los cuales facilitan corregir debilidades, reorientar estrategias y perfeccionar procedimientos internos. Estas actividades les aseguran que puedan evaluar sus resultados, detectar sus deficiencias y adoptar de manera sistemática oportunidades de mejora, lo que contribuye a gestionar de manera más eficaz, más transparente, y más adecuada de acuerdo a sus metas institucionales y adaptando los procesos y procedimientos con la finalidad de alcanzar la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de los fines institucionales, la cual está relacionado con la fase de retroalimentación del sistema de control interno que por medio de ella se formulan los planes de mejoramiento. (pág. 44).

2.3.Marco Conceptual

2.3.1. *Variable Control Interno*

2.3.1.1.Concepto de Control Interno: El control interno se concibe como un proceso integral, permanente y dinámico, inherente a la gestión institucional, diseñado e implementado por la alta dirección, los funcionarios y servidores públicos, con la finalidad de proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos

institucionales, la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas aplicables (Congreso de la República del Perú, 2002).

Desde el enfoque doctrinario, el modelo COSO concibe el control interno como un proceso efectuado por la dirección y el personal de la entidad, orientado a garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento normativo (COSO, 2013).

2.3.1.2. Dimensiones del Control Interno

- **Ambiente de Control:** constituye el conjunto de normas, valores éticos, principios de integridad, estructura organizacional y prácticas de gestión que establecen el tono de la entidad e influyen en la conducta del personal respecto al control interno (COSO, 2013).
- **Evaluación de Riesgos:** *“La evaluación de riesgos es el proceso sistemático mediante el cual la entidad identifica, analiza y valora los riesgos internos y externos que pueden afectar el logro de sus objetivos, con la finalidad de adoptar medidas preventivas y de mitigación adecuadas”* (COSO, 2013).
- **Actividades de Control:** *“Las actividades de control comprenden las políticas, procedimientos y mecanismos establecidos para asegurar que las decisiones y directrices de la entidad se ejecuten correctamente, reduciendo la probabilidad de errores, irregularidades o incumplimientos normativos”* (COSO, 2013).
- **Información y Comunicación:** *“La información y comunicación se refieren a los sistemas y procesos que permiten generar, procesar y difundir información relevante, confiable y oportuna, necesaria para la*

toma de decisiones y el cumplimiento de responsabilidades dentro del sistema de control interno” (Ley N° 28716, 2006).

- **Supervisión y Monitoreo:** *“La supervisión y el monitoreo constituyen las evaluaciones continuas y periódicas del funcionamiento del control interno, orientadas a verificar su eficacia y a introducir mejoras cuando sea necesario” (COSO, 2013).*

2.3.2. Variable Modernización

2.3.2.1. Concepto de Modernización, La modernización municipal se materializa a través de dimensiones que reflejan el grado de transformación institucional alcanzado por los gobiernos locales. Estas dimensiones permiten evaluar cómo la municipalidad se adapta a nuevos enfoques de gestión, incorpora tecnologías y mejora su relación con la ciudadanía (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

2.3.2.2. Dimensiones de Modernización

- **Políticas públicas, planes estratégicos y planes operativos,** Esta dimensión se relaciona con la capacidad del gobierno municipal para alinear su gestión con las políticas públicas nacionales, regionales y locales, traduciéndolas en objetivos estratégicos claros y en planes operativos coherentes. La planificación, entendida como un sistema articulado, permite definir prioridades institucionales y establecer una ruta clara para su cumplimiento, asegurando coherencia entre los distintos niveles de gobierno y una orientación efectiva hacia el desarrollo local (PCM, 2013).

- **Presupuesto por resultados**, El presupuesto por resultados constituye una dimensión clave de la modernización municipal, en tanto orienta la asignación y ejecución de los recursos públicos hacia el logro de resultados concretos y medibles. Este enfoque busca mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, conciliando la disciplina fiscal con una mejor distribución de los recursos y una mayor calidad del gasto en los gobiernos locales (PCM, 2013).
- **Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional**, Esta dimensión integra tres componentes estrechamente relacionados que inciden directamente en la eficiencia operativa del gobierno municipal.

La **gestión por procesos** se orienta a identificar, analizar y optimizar los procesos que generan mayor valor para el ciudadano, priorizando aquellos vinculados a la prestación de bienes y servicios públicos. Este enfoque permite reducir actividades innecesarias y mejorar la calidad de los servicios municipales (PCM, 2013).

La **simplificación administrativa** busca eliminar barreras, costos y trámites innecesarios que dificultan la relación entre la ciudadanía y la administración pública. Su finalidad es mejorar la oportunidad, calidad y eficiencia de los procedimientos administrativos, contribuyendo a una gestión municipal más accesible y orientada al ciudadano (PCM, 2013).

La **organización institucional**, Por su parte, alude a la adecuación de la estructura organizacional del municipio en correspondencia con los objetivos estratégicos y los procesos clave de la gestión institucional. Una organización alineada con los procesos facilita el uso eficiente de los

recursos y el logro de los resultados esperados en la prestación de servicios públicos (PCM, 2013).

- **Servicio civil meritocrático,** El servicio civil meritocrático constituye una dimensión fundamental de la modernización municipal, ya que se vincula directamente con la profesionalización de la función pública. Esta dimensión promueve la incorporación, permanencia y promoción de servidores públicos en función del mérito, la igualdad de oportunidades y el desempeño, fortaleciendo la capacidad institucional de los gobiernos locales (PCM, 2013).
- **Sistemas de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento,** Esta dimensión alude a la utilización estratégica de la información con el fin de sustentar la toma de decisiones y optimizar la gestión municipal.

Los sistemas de información Facilitan la recopilación, organización y análisis de datos pertinentes, convirtiéndolos en información significativa para la planificación, el monitoreo y la evaluación de la gestión pública. Estos sistemas se sustentan en indicadores claros, medibles y orientados a resultados (PCM, 2013).

El seguimiento, monitoreo y evaluación constituyen procesos sistemáticos que permiten verificar el avance de las actividades y programas municipales, identificar desviaciones y proponer acciones correctivas oportunas, fortaleciendo la capacidad de gestión del gobierno local (PCM, 2013).

La gestión del conocimiento promueve el aprendizaje organizacional, la sistematización de experiencias y el aprovechamiento del conocimiento institucional, contribuyendo a mejorar la capacidad de respuesta del municipio frente a entornos cambiantes y desafíos emergentes (PCM, 2013).

2.3.3. Variable Gestión Municipal

2.3.3.1. Concepto de Gestión Municipal, *“La gestión municipal se expresa de manera concreta a través de dimensiones que reflejan cómo el gobierno local organiza sus recursos, toma decisiones y responde a las demandas de la ciudadanía. Estas dimensiones permiten evaluar el desempeño municipal más allá del cumplimiento formal de funciones, enfocándose en la calidad de la gestión y los resultados obtenidos”* (Ministerio de Administración Pública, 2016).

2.3.3.2. Dimensiones de Gestiones Municipal

- **Planificación municipal**, *“La planificación municipal comprende la formulación de planes estratégicos, operativos y presupuestales que orientan el desarrollo local. Esta dimensión permite definir prioridades, asignar recursos de manera racional y alinear las acciones municipales con las necesidades del territorio”* (MAP, 2016).
- **Organización y administración**, *“Esta dimensión se relaciona con la estructura organizacional del municipio y la gestión de sus recursos humanos, financieros y materiales. Una adecuada organización administrativa facilita la coordinación interna y contribuye al uso eficiente de los recursos públicos”* (MAP, 2016).

- **Dirección y liderazgo**, *“La dirección municipal implica la capacidad de las autoridades y funcionarios para guiar, motivar y coordinar al personal, promoviendo una gestión orientada a resultados. El liderazgo efectivo fortalece la cohesión institucional y la toma de decisiones oportunas”* (MAP, 2016).
- **Control y evaluación de la gestión**, *“El control y la evaluación permiten verificar el cumplimiento de metas y analizar el desempeño institucional. Esta dimensión facilita la identificación de desviaciones y la adopción de acciones correctivas, contribuyendo a la mejora continua de la gestión municipal”* (MAP, 2016).
- **Transparencia y participación ciudadana**, *“La transparencia y la participación ciudadana fortalecen la legitimidad de la gestión municipal, al garantizar el acceso a la información pública y promover la intervención de la población en los asuntos locales”* (MAP, 2016).

2.4. Antecedentes Empíricos de la Investigación

2.4.1. Antecedentes Internacionales

Auad (2017), Desarrolló la tesis de maestría titulada Modernización y mejoramiento de la gestión en el sector público: una mirada desde la innovación participativa, presentada en la Universidad del Desarrollo (Chile), cuyo propósito fue analizar la importancia de la innovación participativa como instrumento para la modernización de la gestión pública y evaluar su incidencia en la calidad de los servicios que el Estado ofrece a la ciudadanía. El estudio empleó una metodología de enfoque mixto, combinando el análisis cualitativo con información cuantitativa obtenida a partir de un estudio de caso centrado en la iniciativa *Desafío Chile Gestiona*. Los resultados

evidenciaron que los mecanismos institucionales orientados a la modernización del Estado se encuentran condicionados por factores externos a su propósito original, como las demandas vinculadas a las remuneraciones del personal público. En ese sentido, la investigación concluye que determinados programas concebidos inicialmente para modernizar la gestión estatal han terminado asumiendo funciones para las cuales no fueron diseñados, lo que ha generado una desviación de sus objetivos y ha contribuido a su consolidación como instrumentos estructurales difíciles de desarticular dentro de la administración pública (Delgado Guevara, 2018).

Lizardo (2018), desarrolló una tesis doctoral titulada “*Gobierno electrónico y percepción sobre la corrupción: un estudio comparativo sobre su relación en los países de Latinoamérica*”, presentada en la Universidad Complutense de Madrid. El objetivo principal del estudio consistió en establecer el grado de relación entre el nivel de desarrollo del gobierno electrónico y la percepción de corrupción por parte de la ciudadanía en países latinoamericanos. Desde el punto de vista metodológico, tiene un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, un alcance explicativo y un esquema longitudinal de tipo panel. Para ello, se analizaron datos correspondientes a 18 países de la región entre ellos Perú, México, Chile, Colombia, Argentina y Brasil y recolectados en distintos periodos (2003, 2005, 2008, 2010, 2012 y 2014). A partir de datos provenientes de organismos internacionales, el autor elaboró perfiles comparativos por país que integraron variables como gobierno electrónico, percepción de la corrupción, institucionalidad, confianza política, madurez democrática, rendición de cuentas y participación ciudadana. Este enfoque permitió identificar correlaciones estadísticamente significativas entre las variables examinadas, aportando evidencia empírica relevante sobre el rol del gobierno electrónico en el fortalecimiento de la transparencia y los mecanismos de control social en América Latina.

Cide, Clear (2007), elaboraron el informe titulado “*Fortaleciendo la gestión para resultados en el desarrollo en México: oportunidades y desafíos*”, el cual presenta un diagnóstico integral sobre el estado de la gestión por resultados en el contexto mexicano. El documento examina de manera crítica las principales problemáticas y desafíos que enfrenta este enfoque de gestión, así como las oportunidades existentes para su mejora e innovación en cada una de las etapas que conforman su ciclo de implementación. Asimismo, el informe constituye un aporte relevante de la comunidad especializada en gestión pública orientada a resultados, al buscar fortalecer una comprensión compartida sobre la aplicación de la gestión por resultados en el desarrollo. En ese sentido, desarrolla un marco conceptual que sustenta teóricamente este modelo, analizando sus fundamentos y principales herramientas analíticas y operativas. Finalmente, el estudio evalúa los avances logrados y los retos pendientes en cada uno de los cinco pilares que estructuran el modelo de gestión por resultados adoptado en México.

Asinelli (2013), elaboró una tesis de maestría titulada “*La modernización del Estado en Argentina: ¿efecto estructural o decisión política? El Proyecto de Modernización del Estado como estudio de caso de restricciones en las transformaciones estatales*”, presentada en la Universidad de San Andrés, en Buenos Aires, Argentina. La investigación tuvo como objetivo analizar una experiencia concreta de reforma estatal a partir del Proyecto de Modernización del Estado, con la finalidad de comprender sus principales fortalezas, debilidades y limitaciones. Para ello, el autor abordó la transformación del aparato estatal mediante un estudio de caso desarrollado en la Jefatura de Gabinete de Ministros, lo que permitió identificar que, si bien los factores económicos influyen en los procesos de modernización, estos no resultan determinantes. En contraste, los factores institucionales evidenciaron un rol decisivo en la viabilidad de las reformas. Como conclusión central, el estudio sostiene que los procesos de modernización del

Estado no pueden construirse sobre enfoques que debiliten las capacidades institucionales ni que impliquen la renuncia a funciones públicas indelegables, resaltando que la existencia de reglas claras constituye una condición necesaria, aunque insuficiente, para lograr reformas sostenibles.

2.4.2. Antecedentes Nacionales.

Zárate (2017), desarrolló una tesis de maestría titulada *Modernización del Estado y gestión del cambio en la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo*, presentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, en Lima. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación existente entre la modernización del Estado y la gestión del cambio institucional. Desde el enfoque metodológico, se desarrolló como una investigación de tipo básica, con un diseño no experimental, de alcance correlacional y de corte transversal, sustentada en el método hipotético-deductivo. La muestra estuvo integrada por 170 trabajadores de la entidad, y la recolección de información se realizó mediante la técnica de encuesta, empleando el cuestionario como instrumento. Los resultados mostraron que la modernización del Estado se encuentra asociada de manera positiva, aunque con una intensidad baja, a la gestión del cambio institucional. Del mismo modo, se evidenció que la dimensión de gobierno electrónico presenta una relación positiva y de baja magnitud con la gestión del cambio en la entidad objeto de estudio.

Cárdenas (2018), desarrolló una tesis de maestría titulada “*Modernización de la gestión pública y cumplimiento de las obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería – OEFA, 2017*”, presentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, en Lima, Perú. La investigación tuvo como objetivo examinar la relación entre el nivel de modernización de la gestión pública y el grado de cumplimiento de las

obligaciones ambientales sujetas a fiscalización en la actividad minera, bajo la competencia del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Tiene un enfoque cuantitativo, tipo básico, diseño correlacional y corte transversal. La población estuvo integrada por colaboradores del OEFA, de la cual se seleccionó una muestra de 113 participantes. La recolección de información se realizó mediante la técnica de la encuesta, utilizando un cuestionario estructurado como instrumento. Los resultados evidenciaron una relación positiva de intensidad moderada entre la modernización de la gestión pública y el cumplimiento de las obligaciones ambientales fiscalizables, permitiendo concluir que mayores niveles de modernización institucional se asocian con un mejor desempeño en el cumplimiento de la normativa ambiental.

Montesinos (2017), desarrolló una tesis de maestría titulada *“El gobierno electrónico y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad de Ventanilla”*, presentada en la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, Lima. La investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre el gobierno electrónico y el nivel de satisfacción de los usuarios de la municipalidad en el año 2017. El estudio se abordó desde un enfoque cuantitativo, apoyado en el método hipotético-deductivo, con un alcance básico y un diseño no experimental de tipo transversal. La población estuvo conformada por 3,000 ciudadanos, de los cuales se seleccionó una muestra de 338 participantes mediante un muestreo probabilístico, empleando la técnica de muestreo aleatorio sistemático. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta, aplicándose un cuestionario estructurado como instrumento. Los resultados evidenciaron una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre el gobierno electrónico y la satisfacción de los usuarios, sustentada en un coeficiente de correlación Rho de 0.582 y un nivel de significancia de 0.000, lo que refleja una correlación de magnitud moderada entre ambas variables.

Domínguez (2015) realizó una investigación de nivel de maestría titulada “*Gestión administrativa municipal y desempeño laboral en la Municipalidad de Comas*”, desarrollada en la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo. El estudio tuvo como finalidad establecer la relación entre la gestión administrativa municipal y el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad durante el año 2015. La investigación se desarrolló con un enfoque básico, de nivel descriptivo-correlacional y con un diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo integrada por 80 trabajadores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. Los resultados mostraron una relación directa, significativa y de intensidad moderada entre la gestión administrativa y el desempeño laboral, con un nivel de significancia inferior a 0.05 y un coeficiente de correlación que respalda dicha asociación. Asimismo, se identificó una relación significativa entre el desempeño laboral y la administración de los recursos humanos, lo que permitió concluir que una gestión administrativa municipal adecuada influye favorablemente en el rendimiento de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Comas.

Espinoza (2013) desarrolló una investigación titulada “*El control interno en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos*”, cuyo propósito fue examinar si el sistema de control interno contribuía a generar confiabilidad en la gestión administrativa de dicha dependencia durante el año 2011. El estudio adoptó un enfoque de investigación aplicada y se sustentó en una muestra de 315 funcionarios y trabajadores pertenecientes a seis gerencias de la municipalidad. Los resultados evidenciaron que los objetivos del control interno no incidían de manera significativa en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería; asimismo, se determinó que el planeamiento del control interno no favorecía la organización interna de dicha área, ni los procedimientos aplicados como parte del control interno contribuían a

optimizar la función directiva, lo que reveló debilidades en la articulación del control interno con la gestión administrativa municipal (Espinoza, 2013, citado en Ñañez Rodríguez, 2016).

2.4.3. Antecedentes Locales:

(Garay Marquez, 2020), desarrolló la tesis titulada “*El sistema de control interno, la corrupción y su influencia en la gestión pública del Perú, periodo 2015–2016*”, sustentada en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. La investigación tuvo como propósito principal establecer en qué medida el sistema de control interno y los niveles de corrupción influyen en la eficacia de la gestión pública a escala nacional. Para ello, el estudio utilizó información estadística correspondiente a 48 observaciones del periodo 2015–2016, las cuales fueron procesadas mediante el software econométrico EViews 9, con el propósito de construir un modelo que permitiera analizar la relación entre las variables examinadas. Asimismo, el autor incorporó un índice de corrupción previamente desarrollado en investigaciones sobre gasto público y crecimiento económico, e incluyó la variable “obras paralizadas” con la finalidad de fortalecer la significancia del modelo. Los resultados evidenciaron la existencia de una relación positiva entre la ejecución presupuestaria y la implementación del sistema de control interno, así como con los niveles de corrupción, aunque los valores de significancia estadística obtenidos no resultaron concluyentes.

(Grajeda, 2020), en su tesis titulada “*Control interno y su influencia en la gestión administrativa de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Quispicanchi, periodo 2018*”, se tuvo como propósito principal analizar la incidencia del control interno en el desempeño de la gestión administrativa de dicha gerencia municipal. Asimismo, el estudio tuvo como finalidad determinar si la

implementación de los distintos componentes del control interno contribuía a la mejora de los procesos administrativos. Desde el punto de vista metodológico, se trató de una investigación de tipo aplicada o tecnológica, con nivel descriptivo y un diseño basado en muestreo no probabilístico. La población estuvo integrada por 22 trabajadores de los diferentes departamentos de la Gerencia de Administración y Finanzas, a quienes se aplicaron dos cuestionarios vinculados a las variables control interno y gestión administrativa; adicionalmente, se realizó una entrevista al responsable del área de caja. La validez de los instrumentos fue establecida mediante juicio de expertos. Los resultados permitieron concluir que el control interno influye de manera directa en la gestión administrativa, dado que el fortalecimiento de sus componentes se traduce en un mejor desempeño administrativo. No obstante, también se evidenció que el sistema de control interno presentaba un nivel de implementación parcial, lo que limita el logro de una gestión administrativa eficiente, por lo que se recomienda reforzar su aplicación, especialmente en los componentes y áreas consideradas críticas.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1.Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

El Control Interno y la Modernización inciden significativamente en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas

- Hipótesis Especifica 1.

Las dimensiones del Control Interno inciden significativamente en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.

- Hipótesis Especifica 2

Las dimensiones de la Modernización inciden significativamente en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.

3.1.3. Identificación de variables dimensiones e indicadores

Tabla 1 Variable: Control Interno

Dimensiones	Indicadores
Ambiente de Control	Filosofía de la Dirección Integridad y valores éticos Estructura Organizacional Administración de los Recursos Humanos Competencia Profesional

	Asignación de autoridad y responsabilidad
Evaluación de Riesgos	Planeamiento de la administración de riesgos. Identificación de riesgos Valoración de riesgos Respuesta al riesgo
Actividades de Control	Revisión de procesos, actividades y tareas
Información y Comunicación	Funciones y características de la información. Calidad y suficiencia de la información Sistemas de información Archivo institucional Comunicación institucional Canales de comunicación
Supervisión	Actividades de prevención y monitoreo Seguimiento de resultados Compromiso de mejoramiento

Tabla 2 Variable: Modernización

Dimensiones	Indicadores
Simplificación Administrativa	Tiempo de atención Costo de los procedimientos Procedimiento administrativo
Presupuesto por resultados	Gestión Presupuestal Calidad de gasto publico Programas presupuestales
Gobierno Electrónico	Transparencia Participación ciudadana Rendición de cuentas Servicio al Publico

Tabla 3 Variable: Gestión Municipal

Dimensiones	Indicadores
Planificación	Misión y visión Objetivos y metas Planeamiento institucional
Organización	Organización institucional Instrumentos de gestión Delegación de funciones
Dirección	Liderazgo Comunicación Supervisión Toma de decisiones
Control	Control preventivo Seguimiento y monitoreo Medición de logros Supervisión Evaluación

3.2.Operacionalización de Variables

Para la operacionalización de las variables se elaboró un cuadro que integra las tres variables de estudio —Control Interno, Modernización y Gestión Municipal—, en el cual se consignan sus definiciones conceptuales, las dimensiones consideradas y los indicadores correspondientes.

Tabla 4 Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Control Interno	Control Interno: Es el empleo de un conjunto de acciones, proyectos, actividades políticas públicas, internas, reglas y procedimientos que se ejecutan en cada organismo del Estado, que intervienen en la vida de sus trabajadores y abarca las conductas tanto de las autoridades como del personal. (Ley N° 28716)	Son las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúen correcta y eficientemente. Ambiente de control: entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa. Evaluación de riesgos: en cuya virtud deben identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el	Ambiente de Control	Filosofía de la Dirección
				Integridad y valores éticos
				Administración Estratégica
				Estructura Organizacional
				Administración de los Recursos Humanos
				Competencia Profesional
				Asignación de autoridad y responsabilidad
				Organo de Control Institucional
			Evaluación de Riesgo	Planeamiento de la Administración de riesgos
				Identificación de riesgos
				Valoración de riesgos
				Respuesta al riesgo

		cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales. Actividades de control: son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Información y Comunicación: a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional. (Ley N° 28716).	Actividades de Control	Procedimiento de Autorización y aprobación
				Segregación de funciones
				Evaluación Costo-Beneficio
				Controles sobre el acceso a los recursos o archivos
				Verificación y conciliaciones
				Evaluación de desempeño
				Rendición de Cuentas
				Documentación de procesos, actividades y tareas
				Revisión de procesos, actividades y tareas
				Controles tecnologías de información y comunicaciones
			Información y Comunicación	Funciones y características de la información.
				Información y responsabilidad
				Calidad y suficiencia de la información
				Sistemas de información
				Flexibilidad al cambio
				Archivo institucional
				Comunicación institucional
			Supervisión	Comunicación interna y externa
				Canales de comunicación
				Actividades de prevención y monitoreo

				Seguimiento de resultados
				Compromiso de mejoramiento
Modernización	Ley N° 29158, Ley N° 27658 - Marco de Modernización de la Gestión del Estado y su Reglamento D.S. N° 030-2002-PCM, estrategias de Modernización D.S. N° 109-2012-PCM, Política Nacional de Modernización D.S. N° 004-2013-PCM, implementación de la Política Nacional de Modernización R.M. N° 125-2013-PCM.	Simplificación Administrativa: es una iniciativa y una decisión de política, que requiere de una institucionalidad de seguimiento ad-hoc en su diseño, para reducir las vallas, barreras y costos que impiden una mayor eficiencia social en la interacción de los ciudadanos y los agentes económicos. Presupuesto por resultados: los referidos a la mejora de la eficacia de la gestión se apoyarán las reformas del sistema presupuestal Gobierno Electrónico: tecnologías de la información y comunicación (TIC)" cuyo uso se fue aplicando o enfocando hacia la gestión pública.	Simplificación Administrativa	Tiempo de atención
				Costo de los procedimientos
				Procedimiento Administrativo
			Presupuesto por Resultados	Gestión Presupuestal
				Calidad de Gasto publico
				Programas Presupuestales
			Gobierno Electrónico	Transparencia
				Participación Ciudadana
				Rendición de Cuentas
				Servicio al publico
		Planeación: Chiavenato (2014) indicó:	Planificación	Misión y visión

Gestión Municipal	Gestión Pública: Según Transparencia (2009) en su material de trabajo “Gestión Pública”, la define como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades públicas al desarrollar sus actividades buscan el logro de sus fines, objetivos y metas, que se encuentran enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. (p.14).	La planeación es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y que se debe hacer para llegar a ellos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza por establecer los objetivos y detallar los planes para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger de antemano el mejor curso de acción para alcanzarlos. Planeación define a donde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuando, como y es que secuencia. (pp. 124-125). Organización: para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias. Dirección: También, Chiavenato (2014) indicó: La dirección es la tercera función administrativa y viene mucho después de la planeación y la organización. Una vez que se ha definido la planeación y establecido la organización, resta hacer que las cosas marchen y sucedan. Este es el papel de la dirección: imprimir acción y dinamismo a la empresa.		Objetivos y metas
			Organización	Planeamiento institucional
				Organización institucional
			Dirección	Instrumentos de gestión
				Delegación de funciones
				Liderazgo
				Comunicación
			Control	Toma de Decisiones
				Empoderamiento
				Control Preventivo

		La dirección se relaciona con la acción, con ponerla en marcha, y tiene mucho que ver con las `personas. Está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa. (p. 130) Control: Chiavenato (2014) indicó respecto a la definición de control: Es la cuarta función del proceso administrativo, que depende de la planeación, la organización y la dirección para completar el proceso administrativo. La finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se cifran lo más posible a los objetivos establecidos previamente. La esencia del control reside en comprobar si la actividad que se controla alcanzará o no los objetivos o los resultados deseados		Seguimiento y monitoreo
				Medición de Logros
				Supervisión
				Evaluación

CAPÍTULO IV.

METODOLOGÍA

4.1.Ámbito de Estudio: localización política y geográfica

4.1.1. Ubicación

La provincia de Urubamba se localiza en el sector nororiental de la región Cusco, en una posición estratégica dentro del Valle Sagrado de los Incas, espacio de alto valor histórico, cultural y productivo. Su extensión territorial alcanza los 1 447,32 km², lo que representa aproximadamente el 2,01 % de la superficie total de la región Cusco. Desde el punto de vista hidrográfico, la provincia forma parte de la cuenca del río Vilcanota y se sitúa en las zonas bajas de la cordillera glaciar del Urubamba, lo que condiciona tanto su dinámica ambiental como sus actividades económicas. En el ámbito político-administrativo, Urubamba está conformada por siete distritos: Chinchero, Huayllabamba, Machupicchu, Maras, Ollantaytambo, Urubamba y Yucay. Asimismo, en su jurisdicción se reconocen oficialmente 47 comunidades campesinas, las cuales desempeñan un rol relevante en la organización social y territorial de la provincia (Municipalidad Provincial de Urubamba, 2018).

Imagen N°1: Mapa de la Provincia de Urubamba



Fuente: Plan de Desarrollo de la Municipalidad Provincial de Urubamba 2021-2030.

4.1.2. Población

La dinámica poblacional de la provincia de Urubamba evidencia transformaciones relevantes en su comportamiento demográfico. Entre los años 2007 y 2017, la provincia registró una tasa de crecimiento anual promedio de 0,84 %, lo que refleja un crecimiento moderado, aunque heterogéneo a nivel distrital. En ese contexto, se identifican distritos con tendencia expulsora de población, como Maras, Chinchero, Huayllabamba y Yucay, los cuales presentan tasas de crecimiento negativas. De acuerdo con los resultados del Censo Nacional 2017 del Instituto Nacional de Estadística e Informática, la población provincial asciende a 65 489 habitantes, cifra que representa aproximadamente el 4,90 % de la población total de la región Cusco, estimada en 1 316 729 personas. En cuanto a la distribución espacial, el 51,02 % de los habitantes reside en zonas rurales, mientras que el 48,92 % se concentra en áreas urbanas, alcanzando una densidad poblacional de 45 habitantes por kilómetro cuadrado. La estructura por grupos etarios revela una disminución progresiva de la población infantil, un incremento significativo de la población joven entre 10 y 19 años, y un ligero aumento del grupo de adultos mayores. Estas tendencias demográficas plantean desafíos importantes para la formulación de políticas públicas orientadas a la atención de la primera infancia, la juventud, las mujeres, las personas adultas mayores y la población con discapacidad. Asimismo, se identifica una mayor vulnerabilidad frente a eventos climatológicos en las poblaciones asentadas en las riberas del río Vilcanota, principalmente en los distritos de Huayllabamba, Yucay, Urubamba, Ollantaytambo y Machupicchu, así como en las zonas aledañas a los ríos que atraviesan el interior de la provincia (Municipalidad Provincial de Urubamba, 2018).

4.2. Tipo y Nivel de Investigación

4.2.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo básica, debido a que se orienta a ampliar el conocimiento teórico respecto al control interno y su influencia en la gestión municipal, sin buscar una aplicación práctica inmediata. Este tipo de investigación contribuye al desarrollo del conocimiento científico, al permitir la generación de explicaciones conceptuales que fortalecen los marcos teóricos en el ámbito de la gestión pública (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018; Acharyya & Bhattacharya, 2019).

En este sentido, la investigación básica se caracteriza por su interés en comprender y explicar fenómenos sociales e institucionales, mediante el análisis sistemático de la realidad, priorizando el aporte teórico antes que la intervención directa (Hernández Sampieri et al., 2014; Palomino Orizano et al., 2019).

4.2.2. Nivel de investigación

De acuerdo con la naturaleza de los objetivos y el nivel de conocimiento que se pretende alcanzar, el estudio corresponde a un nivel explicativo, en tanto busca identificar y analizar relaciones de causalidad entre las variables de investigación. La investigación explicativa no se limita a describir los fenómenos observados, sino que procura explicar las causas y condiciones que influyen en su ocurrencia, permitiendo una comprensión más profunda del problema de estudio (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018; Acharyya & Bhattacharya, 2019).

4.2.3. *Diseño de la investigación*

El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal, debido a que las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino observadas tal como se manifestaron en su contexto natural. Asimismo, la recolección de datos se realizó en un único momento temporal, característica propia de los estudios transversales, los cuales permiten analizar relaciones entre variables en un periodo determinado sin alterar las condiciones del entorno (Hernández Sampieri et al., 2014; Palomino Orizano et al., 2019).

4.2.4. *Población*

La población de estudio estuvo integrada por 148 trabajadores, entre funcionarios y servidores públicos, que laboraron durante el año 2018 en las siete municipalidades distritales de la provincia de Urubamba. La distribución del personal fue la siguiente: Municipalidad Distrital de Yucay (15), Huayllabamba (20), Ollantaytambo (20), Maras (16), Machupicchu (25), Urubamba (30) y Chinchero (22). Esta información se obtuvo a partir de los padrones oficiales de personal remitidos por cada gobierno local, los cuales se encuentran sistematizados y detallados en las Tablas 7 y 8 del presente manuscrito.

4.2.5. *Muestra*

Considerando que el tamaño de la población fue reducido y plenamente accesible, se optó por trabajar con la totalidad de los 148 trabajadores, adoptándose un diseño censal. En consecuencia, la muestra coincidió con la población, lo cual permitió analizar de manera integral a todos los funcionarios y servidores públicos de las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba, sin recurrir a procedimientos de estimación muestral.

Este tipo de decisión metodológica es apropiada cuando se dispone de una población finita y accesible, ya que incrementa la precisión de los resultados y fortalece la validez interna del estudio (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018; Acharyya & Bhattacharya, 2019).

Asimismo, cabe precisar que si $N = 148$ es manejable y se dispone de acceso institucional, se optó por un censo poblacional (muestra = población). De esta forma se evita el error muestral y se eleva la potencia estadística del análisis explicativo.

los lineamientos de Hernández-Sampieri (2018) recomiendan censar poblaciones menores a 200 cuando el objetivo es contrastar hipótesis de relación causal con alto nivel de confiabilidad.

$$n = \frac{NZ_{1-\alpha}^2 pq}{(N-1)E^2 + Z_{1-\alpha}^2 pq}$$

$$n = \frac{240(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(240 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 147.95 = 148$$

La muestra es de 148 encuestados, distribuido así:

Yucay	15
Huayllabamba	20
Ollantaytambo	20
Maras	16
Machupicchu	25
Urubamba	30
Chinchero	22
Total	148

4.3. Técnica de selección de la muestra

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, dado que la población se encontraba claramente identificada y delimitada. Esta decisión permitió que todos los trabajadores considerados tuvieran la misma posibilidad de formar parte del estudio, lo que contribuye a reducir posibles sesgos y a obtener resultados más representativos del contexto analizado.

El uso de este tipo de muestreo resulta pertinente cuando se trabaja con poblaciones finitas y accesibles, ya que favorece la transparencia del proceso de selección y fortalece la solidez metodológica de la investigación (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

4.4. Técnicas de recolección de información

Para la obtención de la información se emplearon diversas técnicas, seleccionadas de acuerdo con la naturaleza de las variables y los objetivos planteados en el estudio, siendo las siguientes:

La encuesta, fue aplicada a los trabajadores, entre funcionarios y servidores públicos, con la finalidad de recopilar datos estructurados que permitieran analizar de manera objetiva las variables de investigación. Esta técnica facilitó la recolección de información homogénea y comparable entre las distintas municipalidades.

La entrevista, como una herramienta complementaria, dirigida a funcionarios y servidores públicos, lo que permitió profundizar en aspectos específicos de la gestión institucional y enriquecer la comprensión de los resultados obtenidos.

Revisión bibliográfica, constituyó una Nota clave de información, ya que permitió sustentar teóricamente la investigación y delimitar con mayor precisión el enfoque conceptual y metodológico del estudio (Hernández Sampieri et al., 2014).

4.5. Técnicas de análisis e interpretación de la información

El análisis de la información se desarrolló de manera progresiva, iniciando con la estadística descriptiva, la cual permitió organizar y resumir los datos mediante cuadros y representaciones gráficas. Posteriormente, se aplicaron técnicas de estadística inferencial, con el propósito de contrastar las hipótesis formuladas y analizar la relación entre las variables de estudio.

Este procedimiento permitió pasar de una descripción general de los datos a una interpretación más profunda de los resultados, fortaleciendo las conclusiones del estudio (Hernández Sampieri et al., 2014).

de estadísticas que se utilizó en el proceso de trabajo: Estadística descriptiva y la estadística inferencial; usualmente primero se utilizara las descripciones y luego las inferenciales.

Cuadros y gráficos estadísticos para variables cuantitativos; se analizó en forma exclusiva las variables.

Una vez recolectada la información, los datos fueron procesados y analizados utilizando herramientas informáticas. Para la redacción del informe se empleó Microsoft Word, mientras que Microsoft Excel y SPSS fueron utilizados para la organización y el análisis estadístico de los datos.

Con el fin de contrastar las hipótesis, se recurrió a la prueba Chi-cuadrado, seleccionada en función de la naturaleza de las variables analizadas. Previamente, se observó la distribución de los datos mediante gráficos de dispersión, lo que permitió identificar tendencias y sustentar la aplicación de la prueba estadística correspondiente (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1.1. Aplicación y resultados descriptivos de los instrumentos

Se administraron tres cuestionarios de Likert (1–5) a la totalidad de la población ($N = 148$). Los instrumentos que están reproducidos en el Anexo A, fueron validados previamente (Tabla 5.1) y mostraron adecuados niveles de confiabilidad ($\alpha > 0.70$). Las Tablas 5.2–5.4 presentan la distribución de frecuencias y las medidas descriptivas derivadas de las respuestas, lo que evidencia su efectiva aplicación.

Tabla 5.1. Confiabilidad de los instrumentos (Alfa de Cronbach, $N = 148$)

Instrumento	α
Control interno (45 ítems)	0.931
Modernización (30 ítems)	0.891
Gestión municipal (28 ítems)	0.720

Tabla 5.2 Control interno – distribución por rangos de puntaje

Rango (puntaje total)	Frecuencia	%	Categoría
45 – 89 (Muy bajo)	18	12.2	Deficiente
90 – 134 (Bajo)	42	28.4	En desarrollo
135 – 179 (Medio)	53	35.8	Aceptable
180 – 225 (Alto)	35	23.6	Óptimo
Total	148	100	—

Tabla 5.3 Modernización – estadísticos descriptivos por dimensión

Dimensión	Media	Desv. típica	Categoría global*
Simplificación	3.02	0.71	Medio
Presupuesto por resultados	3.18	0.65	Medio
Gobierno electrónico	2.65	0.80	Bajo
Global (30 ítems)	2.95	0.69	Bajo–Medio

Tabla 5.4 Gestión municipal – medias por función administrativa

Función	Media	Desv. típica
Planificación	3.40	0.62
Organización	3.22	0.66
Dirección	3.10	0.70
Control	2.98	0.74

Análisis e Interpretación.

1. Los resultados correspondientes a la Tabla 5.2, referidos al grado de instrucción de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba, evidencian que la mayor parte del personal cuenta con formación técnica y universitaria; sin embargo, persiste un grupo significativo de servidores con niveles educativos básicos o incompletos. Esta heterogeneidad en la formación académica revela una estructura de capital humano desigual, lo cual constituye un factor condicionante para la correcta comprensión, aplicación y sostenibilidad de los sistemas administrativos modernos. Si bien la presencia de personal con estudios superiores genera condiciones favorables para la adopción de normas, procedimientos y herramientas vinculadas al control interno y la modernización, las

brechas educativas existentes limitan la apropiación integral del marco normativo, así como la correcta implementación de los componentes del Sistema de Control Interno y de los enfoques de gestión por resultados. En este sentido, el nivel de instrucción se configura como un elemento explicativo de por qué el control interno es percibido mayoritariamente como regular y la modernización como incipiente, evidenciando la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación y desarrollo de competencias técnicas en los gobiernos locales.

2. En relación con la Tabla 5.3, que analiza la distribución del personal según sexo, los resultados muestran una mayor participación masculina en las municipalidades distritales, aunque se registra una presencia relevante de mujeres dentro de la estructura organizacional. Esta composición refleja un escenario de participación de género todavía desequilibrado, característico de muchas entidades públicas locales, especialmente en áreas operativas y de toma de decisiones. Desde la perspectiva de la gestión pública moderna, esta distribución no solo tiene implicancias demográficas, sino también organizacionales y culturales. La limitada equidad de género puede influir en los estilos de liderazgo, en la cultura institucional y en los procesos de control y rendición de cuentas. Diversos enfoques contemporáneos de la Nueva Gestión Pública sostienen que la diversidad de género contribuye a fortalecer la transparencia, el control interno informal y la orientación al ciudadano. Por ello, los resultados sugieren que las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba enfrentan desafíos pendientes en materia de inclusión y equidad, lo que puede incidir indirectamente en la efectividad de la modernización administrativa y en la calidad de la gestión municipal.

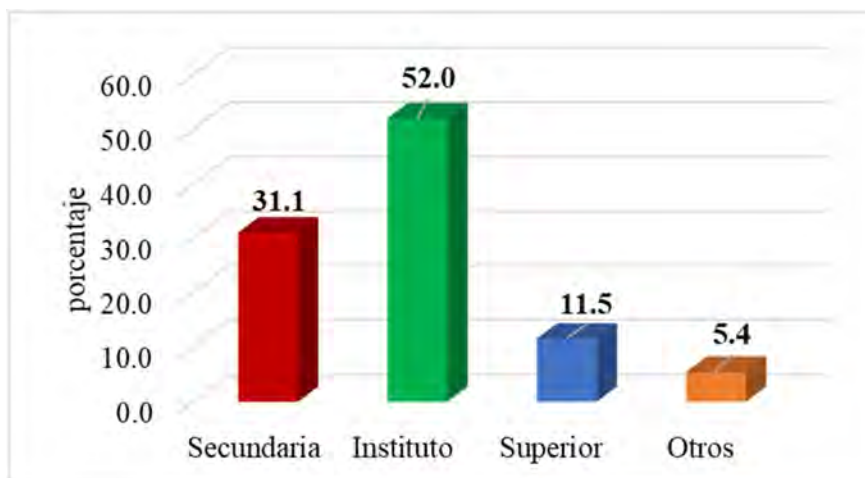
3. Respecto a la Tabla 5.4, referida a la condición laboral de los colaboradores, se observa que una proporción considerable del personal se encuentra bajo modalidades contractuales temporales, mientras que un porcentaje menor corresponde a servidores nombrados o con estabilidad laboral. Esta situación evidencia una estructura organizacional caracterizada por la precariedad laboral y una elevada rotación de personal. Dicho contexto afecta de manera directa la consolidación del Sistema de Control Interno, ya que la alta rotación limita la generación de una cultura institucional basada en el autocontrol, la autorregulación y la mejora continua, principios fundamentales del control interno. Asimismo, la inestabilidad laboral dificulta la continuidad de los procesos administrativos, la apropiación del conocimiento institucional y la implementación sostenida de políticas de modernización, tales como la gestión por procesos, el presupuesto por resultados y el gobierno electrónico. En consecuencia, la condición laboral emerge como un factor crítico que explica las debilidades identificadas en la gestión municipal y la limitada eficacia de las reformas orientadas a fortalecer el desempeño institucional.

1.2. Información general

Tabla 5 Grado de formación educativa del recurso humano de los distritos pertenecientes a la Provincia de Urubamba.

	<i>f</i>	%
Secundaria	46	31.1
Instituto	77	52.0
Superior	17	11.5
Otros	8	5.4
Total	148	100.0

Gráfico 1 Grado de formación educativa del recurso humano de los distritos pertenecientes a la Provincia de Urubamba.



Análisis e interpretación.

Los resultados de la Tabla 5, referidos al grado de instrucción de los colaboradores de los distritos de la provincia de Urubamba, evidencian que la mayor proporción del personal municipal cuenta con formación a nivel de instituto, representando el 52,0 % del total de encuestados. Este hallazgo indica que más de la mitad de los colaboradores posee una preparación técnica, lo cual resulta relevante para el desempeño operativo de las municipalidades, dado que este nivel de formación suele estar orientado al cumplimiento de funciones administrativas y procedimentales. Sin embargo, se observa que solo el 11,5 % del personal cuenta con educación superior universitaria, lo que revela una limitada presencia de profesionales con formación académica avanzada, situación que puede restringir la capacidad institucional para la toma de decisiones estratégicas, el análisis normativo complejo y la implementación integral de sistemas como el Control Interno y las políticas de Modernización de la Gestión Pública.

Asimismo, el **31,1 %** de los colaboradores presenta únicamente educación secundaria, porcentaje considerable que pone en evidencia una brecha formativa importante dentro

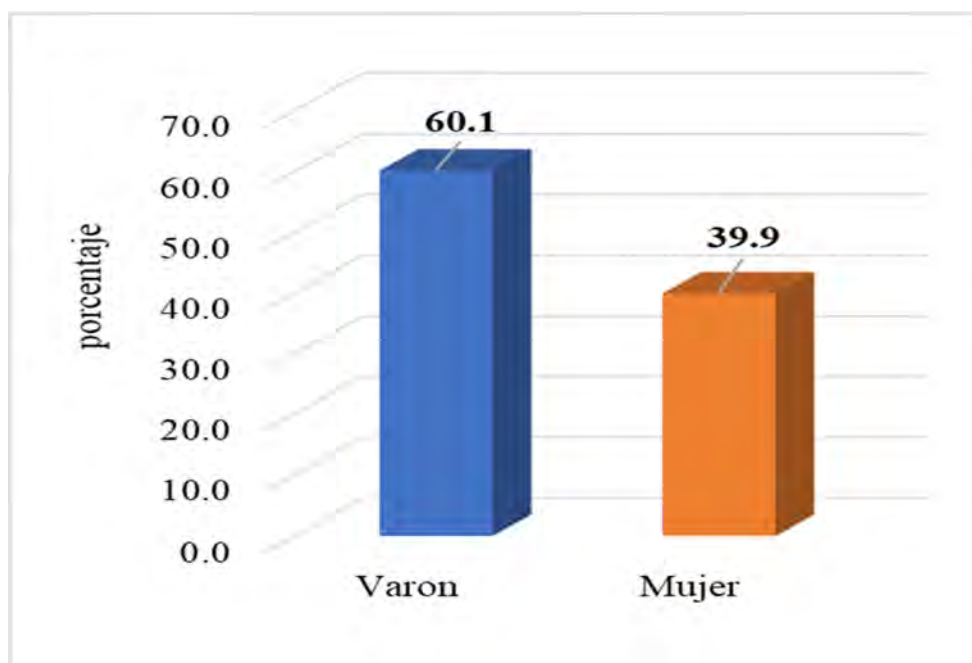
de la estructura organizacional municipal. Esta condición puede incidir negativamente en la comprensión y aplicación adecuada de normas, procedimientos técnicos y herramientas de gestión moderna, especialmente aquellas vinculadas a la gestión por resultados, el enfoque por procesos y el uso de tecnologías de la información. Por otro lado, un 5,4 % corresponde a la categoría de “otros”, lo que sugiere la presencia de personal con formaciones no formales o no especificadas, reforzando la heterogeneidad del capital humano existente en las municipalidades distritales.

En conjunto, estos resultados permiten inferir que, si bien existe una base técnica relevante en el personal municipal, la limitada proporción de colaboradores con formación universitaria constituye un factor estructural que condiciona la efectividad del Control Interno y la Modernización en la Gestión Municipal. Esta situación contribuye a explicar por qué dichos sistemas presentan niveles de implementación moderados o incipientes, y pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las políticas de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias del recurso humano, como condición indispensable para mejorar el desempeño institucional y la calidad de los servicios públicos en los gobiernos locales de la provincia de Urubamba.

Tabla 6 Distribución del personal municipal según sexo en los distritos de la Provincia de Urubamba.

	<i>f</i>	%
Varón	89	60.1
Mujer	59	39.9
Total	148	100.0

Gráfico 2 Distribución del personal municipal según sexo en los distritos de la Provincia de Urubamba.



Análisis e interpretación.

Los resultados de la Tabla 6, referidos al sexo de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba, muestran que el 60,1 % del personal encuestado corresponde al sexo masculino, mientras que el 39,9 % pertenece al sexo femenino. Esta distribución evidencia una mayor presencia de varones en la estructura organizacional de los gobiernos locales distritales, lo cual refleja una composición de género aún desequilibrada en el ámbito de la gestión municipal.

Desde una perspectiva analítica, esta predominancia masculina puede estar asociada a patrones tradicionales de organización del empleo público a nivel local, en los que los cargos administrativos, operativos y de decisión han sido históricamente ocupados mayoritariamente por varones. No obstante, la presencia significativa de mujeres en la gestión municipal constituye un avance progresivo hacia la equidad de género; sin embargo, dicho avance aún resulta insuficiente para garantizar una participación

equilibrada en los distintos niveles jerárquicos y funcionales de la administración municipal.

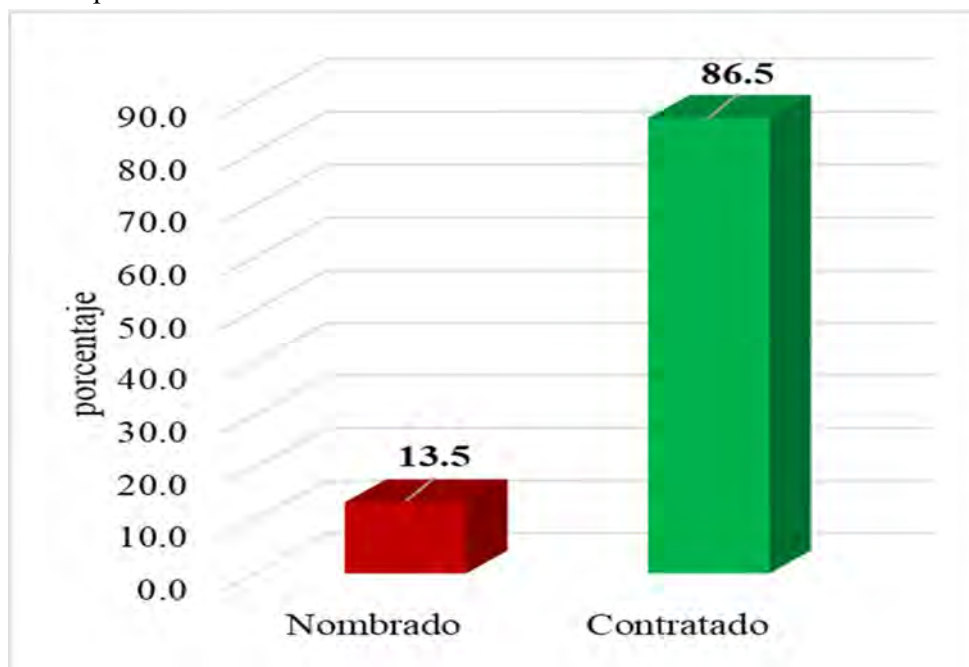
En términos de interpretación, la distribución por sexo adquiere relevancia en el análisis del Control Interno y la Modernización de la Gestión Municipal, en tanto la literatura especializada en gestión pública y nueva gestión pública sostiene que la diversidad de género contribuye a fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y los procesos de control organizacional. La limitada participación femenina puede influir en los estilos de liderazgo, en la cultura institucional y en la adopción de enfoques innovadores orientados al ciudadano, aspectos fundamentales para una gestión municipal moderna y eficiente.

En consecuencia, los resultados sugieren que las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba enfrentan el reto de promover políticas institucionales de equidad e inclusión de género, no solo como un principio de justicia social, sino también como una estrategia que puede contribuir al fortalecimiento del control interno, a la mejora de la toma de decisiones y al desempeño global de la gestión municipal.

Tabla 7 Régimen laboral del recurso humano que presta servicios en las municipalidades distritales de la Provincia de Urubamba.

	<i>f</i>	%
Nombrado	20	13.5
Contratado	128	86.5
Total	148	100.0

Gráfico 3 Régimen laboral del recurso humano que presta servicios en las municipalidades distritales de la Provincia de Urubamba.



Análisis e interpretación.

Los resultados de la Tabla 7, referidos a la condición laboral de los colaboradores de las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba, evidencian que el 86,5 % del personal se encuentra bajo la modalidad de contratado, mientras que solo el 13,5 % corresponde a personal nombrado. Esta marcada predominancia de trabajadores con vínculo laboral temporal revela una estructura organizacional caracterizada por altos niveles de inestabilidad laboral y una limitada proporción de servidores con estabilidad permanente dentro de los gobiernos locales distritales.

Desde el análisis organizacional, esta configuración laboral constituye un factor crítico que afecta directamente la eficiencia y sostenibilidad de la gestión municipal. La elevada dependencia de personal contratado suele estar asociada a una mayor rotación de trabajadores, discontinuidad en los procesos administrativos y pérdida del conocimiento institucional acumulado. Asimismo, la limitada presencia de personal nombrado restringe

la consolidación de equipos técnicos estables, capaces de liderar procesos de planificación, supervisión y control a mediano y largo plazo, aspectos esenciales para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

En términos de interpretación, la alta proporción de personal contratado incide negativamente en la implementación efectiva del Control Interno y de las políticas de Modernización de la Gestión Pública, dado que la inestabilidad laboral dificulta la apropiación de los principios de autocontrol, autorregulación y compromiso institucional. Además, los servidores contratados suelen tener menores incentivos para involucrarse en procesos de mejora continua, innovación administrativa y fortalecimiento de la cultura organizacional, lo que limita la adopción sostenida de herramientas como la gestión por procesos, el presupuesto por resultados y el gobierno electrónico.

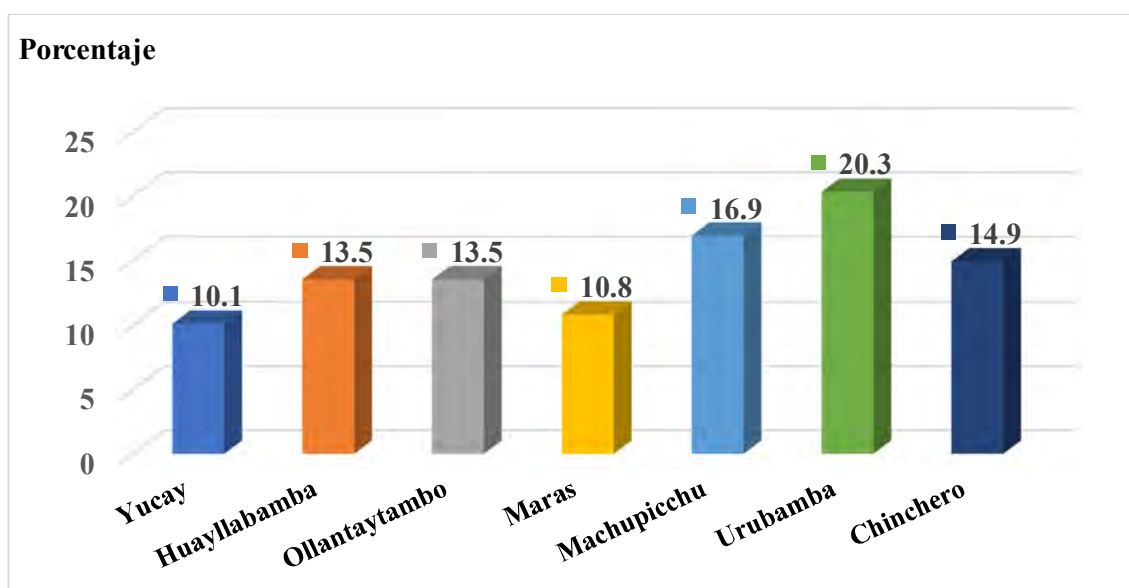
En consecuencia, los resultados de la Tabla 7 permiten inferir que la precariedad laboral existente en las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba constituye una debilidad estructural que condiciona la calidad de la gestión municipal. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de promover políticas orientadas a la estabilidad laboral, profesionalización del personal y fortalecimiento del capital humano, como elementos clave para mejorar el desempeño institucional, garantizar la continuidad de los procesos administrativos y potenciar el impacto del Control Interno y la Modernización en la Gestión Municipal.

Tabla 8 Distritos considerados en el proceso de evaluación de la Provincia de Urubamba.

	<i>f</i>	%
Yucay	15	10.1
Huayllabamba	20	13.5

Ollantaytambo	20	13.5
Maras	16	10.8
Machupicchu	25	16.9
Urubamba	30	20.3
Chinchero	22	14.9
Total	148	100.0

Gráfico 4 Distritos considerados en el proceso de evaluación de la Provincia de Urubamba.



Análisis e interpretación.

Los resultados de la Tabla 8, referidos a los distritos evaluados pertenecientes a las municipalidades de la provincia de Urubamba, evidencian una distribución relativamente equilibrada de los colaboradores encuestados entre los siete distritos considerados en el estudio. El distrito de Urubamba concentra el mayor porcentaje de participantes, con el 20,3 %, seguido por Machupicchu con 16,9 % y Chinchero con 14,9 %. Por su parte, los distritos de Huayllabamba y Ollantaytambo representan cada uno el 13,5 %, mientras que Maras alcanza el 10,8 % y Yucay el 10,1 % del total de encuestados.

Desde un punto de vista analítico, esta distribución muestra que el estudio logró una cobertura territorial adecuada de los distritos que conforman la provincia de Urubamba, evitando una concentración excesiva de la muestra en un solo ámbito distrital. La participación de todos los distritos permite captar la diversidad de realidades administrativas, organizacionales y contextuales existentes en la provincia, lo cual fortalece la validez descriptiva de los resultados y permite realizar comparaciones posteriores a nivel distrital sobre el Control Interno, la Modernización y la Gestión Municipal.

En términos de interpretación, la mayor representación del distrito de Urubamba puede explicarse por su condición de capital provincial y por contar con una estructura administrativa más amplia, lo que incrementa el número de colaboradores y funcionarios municipales. Asimismo, la participación relevante de distritos como Machupicchu y Chinchero resulta significativa, dado su carácter estratégico en términos turísticos y económicos, lo que supone mayores exigencias en la gestión pública local, en la administración de recursos y en la aplicación de mecanismos de control y modernización.

En conjunto, los resultados de la Tabla 8 confirman que la muestra es representativa a nivel provincial, permitiendo analizar de manera integral la incidencia del Control Interno y la Modernización en la Gestión Municipal de los distritos de la provincia de Urubamba. Esta diversidad territorial constituye un elemento clave para interpretar adecuadamente los resultados posteriores del estudio, ya que reconoce que las capacidades institucionales, los recursos disponibles y los niveles de implementación de los sistemas administrativos pueden variar según el contexto distrital, influyendo directamente en el desempeño de la gestión municipal.

1.3. Presentación del instrumento

A fin de analizar la influencia del control interno y la modernización en la gestión municipal de los distritos de la provincia de Urubamba, se aplicó un instrumento de recolección de datos a 148 colaboradores. Para la medición de las variables se emplearon tres instrumentos: uno destinado a evaluar el Control Interno, conformado por 45 ítems; otro para la variable Modernización, con 30 ítems; y un tercer cuestionario orientado a la Gestión Municipal, compuesto por 28 ítems. Asimismo, para la interpretación de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la escala de valoración que se presenta a continuación.:

Tabla 9 Descripción de la Baremación y escala de interpretación.

	Promedio	Interpretación de a variable		
		Control interno	Modernización	Gestión municipal
Nunca	1,00 – 1,80	Muy deficiente	Muy poco	Muy mala
Casi nunca	1,81 – 2,60	Deficiente	Poco	Mala
A veces	2,61 – 3,40	Regular	Regular	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Eficiente	Bastante	Buena
Siempre	4,21 – 5,00	Muy eficiente	Suficiente	Muy buena

Nota: Elaboración propia

1.3.1. Fiabilidad del instrumento

Con el fin de determinar la fiabilidad interna del cuestionario utilizado para medir la incidencia del control interno y la modernización en la gestión municipal de los distritos de la provincia de Urubamba durante el periodo 2018, se empleó el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach. Para su interpretación, se estableció que valores iguales o superiores a 0,70 indican que el instrumento es confiable, evidenciando

estabilidad y consistencia en las mediciones; en contraste, valores inferiores a 0,78 reflejan que el instrumento no alcanza niveles adecuados de confiabilidad, lo que denota una heterogeneidad en los resultados obtenidos.

El coeficiente Alfa de Cronbach fue determinado mediante el uso del software IBM SPSS v25, del cual se obtuvo el resultado que se presenta a continuación:

Tabla 10 Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Control interno	00.931	45.0
Modernización	00.891	30.0
Gestión municipal	00.720	28.0

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, el coeficiente Alfa de Cronbach alcanzó un valor de 0,931 para los ítems correspondientes a la variable control interno, 0,891 para la variable modernización y 0,720 para la variable gestión municipal; en consecuencia, se determina que el instrumento presenta un nivel adecuado de confiabilidad para el procesamiento y análisis de los datos.

1.3.2. Prueba de hipótesis

Con la finalidad de determinar la incidencia del control interno y la modernización en la gestión municipal de los distritos de la provincia de Urubamba, se aplicó la prueba estadística de chi cuadrado. Para la toma de decisiones, se consideró el siguiente criterio:

Para la prueba estadística chi cuadrado, se estableció como criterio de decisión que, cuando el valor de significancia (p-valor) es mayor a 0,05, se acepta la hipótesis nula;

mientras que, si el p-valor es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, con el propósito de determinar el grado de relación entre el control interno y la modernización en la gestión municipal de los distritos de la provincia de Urubamba durante el periodo 2018, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, el cual presenta un rango de variación comprendido entre -1 y 1 .

1.4. Presentación de resultados a Nivel Provincial

1.4.1. *Análisis de la incidencia de las dimensiones del control interno en la gestión municipal de los distritos de la Provincia de Urubamba.*

a) Ambiente de Control y Gestión Municipal

Hipótesis nula: El ambiente de control no incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba.

Hipótesis alterna: El ambiente de control incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba.

Tabla 11 Análisis de la incidencia del ambiente de control sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.

Ambiente de control	Gestión municipal						Total	
	Mala		Regular		Buena		<i>f</i>	%
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%		
Muy deficiente	1	0.70%	0	0.00%	0	0.00%	1	0.70%
Deficiente	17	11.50%	74	50.00%	1	0.70%	92	62.20%
Regular	4	2.70%	51	34.50%	0	0.00%	55	37.20%

Total	22	15%	125	84%	1	1%	148	100.00%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 9.982$</i>								<i>$p = 0.042$</i>
<i>Rho de Spearman = 0.352</i>								<i>$p = 0.000$</i>

Tabla 12 Tabla de Frecuencia Ambiente Control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy deficiente	1	0.7	0.7	0.7
	Deficiente	92	62.2	62.2	62.8
	Regular	55	37.2	37.2	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

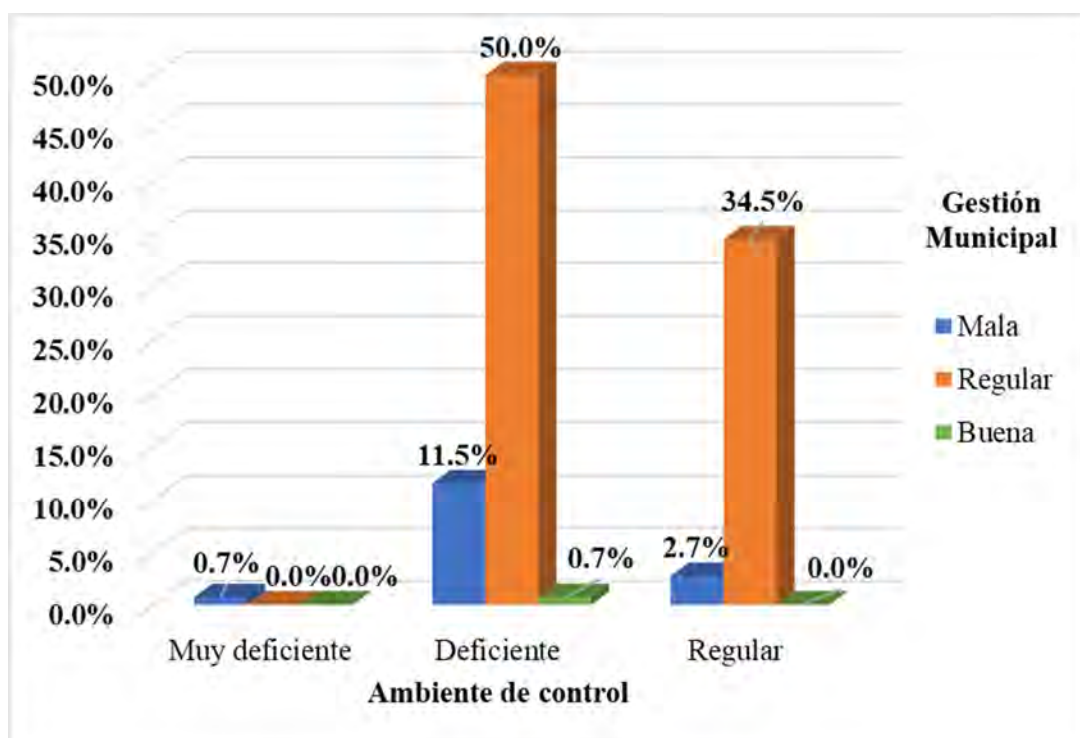


Gráfico 5 Análisis de la incidencia del ambiente de control sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.

Análisis e interpretación

El gráfico correspondiente a la incidencia del Ambiente de Control en la Gestión Municipal de los distritos de la provincia de Urubamba, evidencia una relación clara entre el nivel de desarrollo del ambiente de control y la percepción del desempeño de la gestión municipal. Se observa que cuando el ambiente de control es calificado como deficiente, la gestión municipal es percibida mayoritariamente como regular, alcanzando un 50,0 %, mientras que un 11,5 % la considera mala y apenas un 0,7 % la percibe como buena. Esta distribución pone de manifiesto que la debilidad en los elementos estructurales del ambiente de control —tales como la ética institucional, la filosofía de gestión, la estructura organizacional y la gestión de recursos humanos— limita significativamente la capacidad de los gobiernos locales para alcanzar niveles óptimos de gestión.

Asimismo, cuando el ambiente de control se sitúa en un nivel regular, la percepción de la gestión municipal continúa siendo predominantemente regular, con un 34,5 %, mientras que solo un 2,7 % la califica como mala y no se registran percepciones de gestión buena. Este resultado confirma que un ambiente de control medianamente desarrollado no es suficiente para generar mejoras sustantivas en la gestión municipal, sino que apenas permite sostener un desempeño administrativo básico, sin lograr impactos relevantes en eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos.

Por otro lado, el nivel muy deficiente del ambiente de control, aunque con menor incidencia porcentual, se asocia exclusivamente a percepciones negativas de la gestión municipal, registrándose un 0,7 % de gestión mala y ausencia total de valoraciones

positivas. Este hallazgo refuerza la idea de que la inexistencia o extrema debilidad del ambiente de control constituye un factor crítico que deteriora gravemente el desempeño institucional y debilita los procesos de dirección, supervisión y rendición de cuentas.

En términos interpretativos, los resultados evidencian que el ambiente de control ejerce una influencia directa y significativa sobre la gestión municipal, confirmando que sin una base sólida de principios éticos, estructuras organizativas claras, adecuada asignación de responsabilidades y fortalecimiento del recurso humano, los gobiernos locales no logran consolidar una gestión eficiente ni orientada a resultados. Estos hallazgos son coherentes con el enfoque del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO, el cual reconoce al ambiente de control como el componente fundamental sobre el cual se articulan los demás elementos del sistema. En consecuencia, la predominancia de valoraciones regulares de la gestión municipal puede explicarse por la insuficiente institucionalización del ambiente de control en las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba, lo que limita el impacto del control interno en el mejoramiento del desempeño organizacional.

b) Evaluación de Riesgos y Gestión Municipal

Hipótesis nula: La evaluación de riesgos no inciden en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.

Hipótesis alterna: La evaluación de riesgos inciden en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.

Tabla 13 Análisis de la incidencia de la evaluación de riesgos sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba, periodo 2018.

Evaluación de riesgos	Gestión municipal						Total	
	Mala		Regular		Buena			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy deficiente	22	14.9%	96	64.9%	0	0.0%	118	79.7%
Deficiente	0	0.0%	9	6.1%	0	0.0%	9	6.1%
Regular	0	0.0%	20	13.5%	1	0.7%	21	14.2%
Total	22	15%	125	84%	1	1%	148	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 12.322$</i>							<i>p = 0.015</i>	
<i>Rho de Spearman = 0.211</i>							<i>p = 0.010</i>	

Tabla 14 Tabla de Frecuencia Evaluación de Riesgos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Muy deficiente	118	79.7	79.7	79.7
	Deficiente	9	6.1	6.1	85.8
	Regular	21	14.2	14.2	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

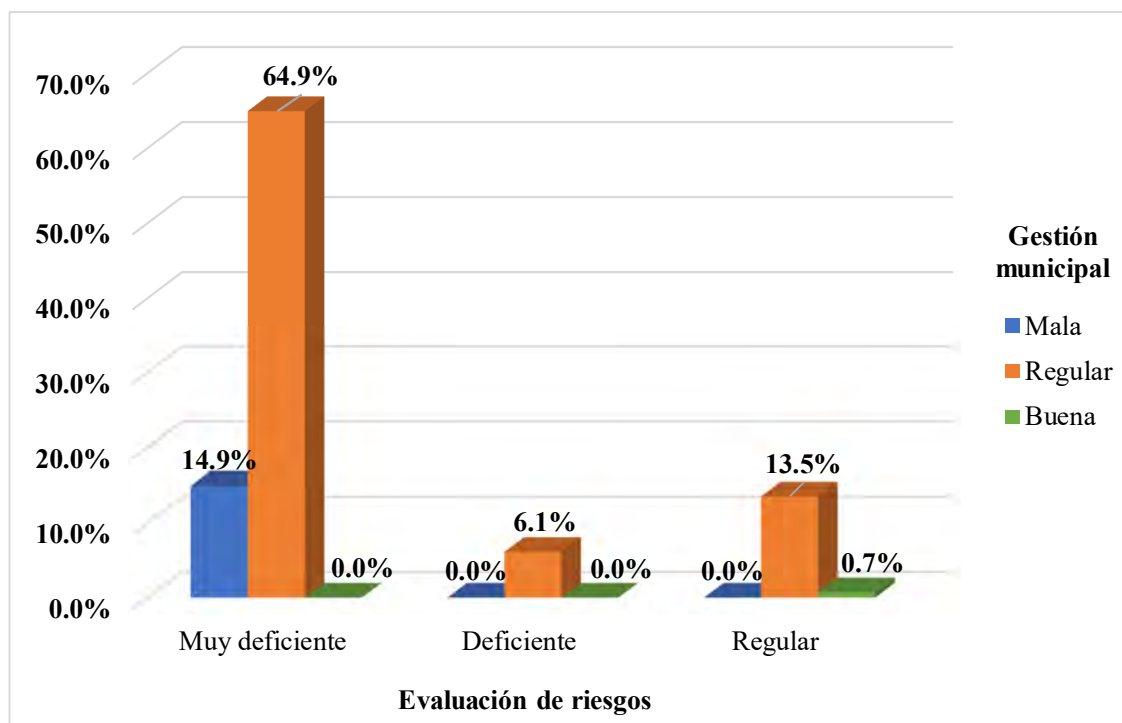


Gráfico 6 Análisis de la incidencia de la evaluación de riesgos sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba, periodo 2018.

Análisis e interpretación

El Gráfico 7, referido a la incidencia de la evaluación de riesgos en la gestión municipal de los distritos de la provincia de Urubamba durante el periodo 2018, evidencia una relación directa y significativa entre el nivel de desarrollo de este componente del control interno y la percepción del desempeño de la gestión municipal. Los resultados muestran que cuando la evaluación de riesgos es calificada como muy deficiente, la gestión municipal es percibida predominantemente como regular, alcanzando un 64,9 %, mientras que un 14,9 % la considera mala y no se registran valoraciones positivas. Esta situación pone de manifiesto que la ausencia de mecanismos sistemáticos para identificar, analizar y mitigar riesgos institucionales limita seriamente la capacidad de los gobiernos

locales para mejorar su desempeño y responder eficazmente a los objetivos estratégicos y operativos.

Asimismo, cuando la evaluación de riesgos es percibida como deficiente, la gestión municipal mantiene predominantemente una calificación regular, alcanzando un 6,1 %, sin evidenciarse valoraciones de gestión mala ni buena. Este hallazgo permite inferir que una evaluación de riesgos aplicada de manera parcial no resulta suficiente para generar mejoras sustanciales en la gestión municipal, limitándose a sostener niveles básicos de desempeño administrativo, sin producir efectos significativos en términos de eficiencia, eficacia ni calidad del servicio público.

Por otro lado, cuando la evaluación de riesgos alcanza un nivel regular, se observa que la gestión municipal sigue siendo percibida principalmente como regular, con un 13,5 %, aunque aparece un reducido 0,7 % de percepción positiva de gestión buena. Si bien este resultado evidencia un leve avance en el desempeño institucional, también confirma que la evaluación de riesgos, cuando no se desarrolla de manera integral y sistemática, no logra consolidar una gestión municipal eficiente ni orientada a resultados, limitando su contribución a la mejora continua y a la prevención de irregularidades.

En términos interpretativos, los resultados confirman que la evaluación de riesgos constituye un componente crítico del Sistema de Control Interno, cuya debilidad impacta negativamente en la gestión municipal. La predominancia de percepciones regulares de la gestión, incluso en contextos donde la evaluación de riesgos alcanza niveles aceptables, revela que los gobiernos locales de la provincia de Urubamba no han institucionalizado plenamente prácticas de gestión del riesgo, tales como la identificación oportuna de amenazas, la valoración de impactos y la definición de respuestas preventivas. Este hallazgo es coherente con el enfoque del modelo COSO, el cual establece que una

adecuada evaluación de riesgos es indispensable para fortalecer la toma de decisiones, garantizar el uso eficiente de los recursos públicos y mejorar el desempeño organizacional. En consecuencia, la limitada implementación de este componente explica, en parte, los niveles moderados de gestión municipal observados y refuerza la necesidad de fortalecer la cultura de prevención y gestión del riesgo en las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba..

Asimismo, el grado de incidencia se puede observar en la tabla de frecuencia n.º 14; donde, el 79.7% de los colaboradores perciben la evaluación de riesgos Muy Deficiente, el 6.1% de los colaboradores perciben la evaluación de riesgos Deficiente y el 14.2%, percibe la evaluación de riesgos Regular.

c) Actividades de Control y Gestión Municipal

Hipótesis nula: Las actividades de control no inciden en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018

Hipótesis alterna: Las actividades de control inciden en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018

Tabla 15 Análisis de la incidencia de las actividades de control sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba, periodo 2018.

Actividades de control	Gestión municipal						Total	
	Mala		Regular		Buena			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy deficiente	7	4.7%	9	6.1%	0	0.0%	16	10.8%
Deficiente	14	9.5%	91	61.5%	0	0.0%	105	70.9%
Regular	1	0.7%	25	16.9%	1	0.7%	27	18.2%
Total	22	15%	125	84%	1	1%	148	100.0%

Prueba Chi cuadrado $X = 17.67$

$p = 0.001$

Rho de Spearman $= 0.276$

$p = 0.001$

Tabla 16 Tabla de Frecuencia Actividades de Control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Váli do	Muy deficiente	16	10.8	10.8	10.8
	Deficiente	105	70.9	70.9	81.8
	Regular	27	18.2	18.2	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

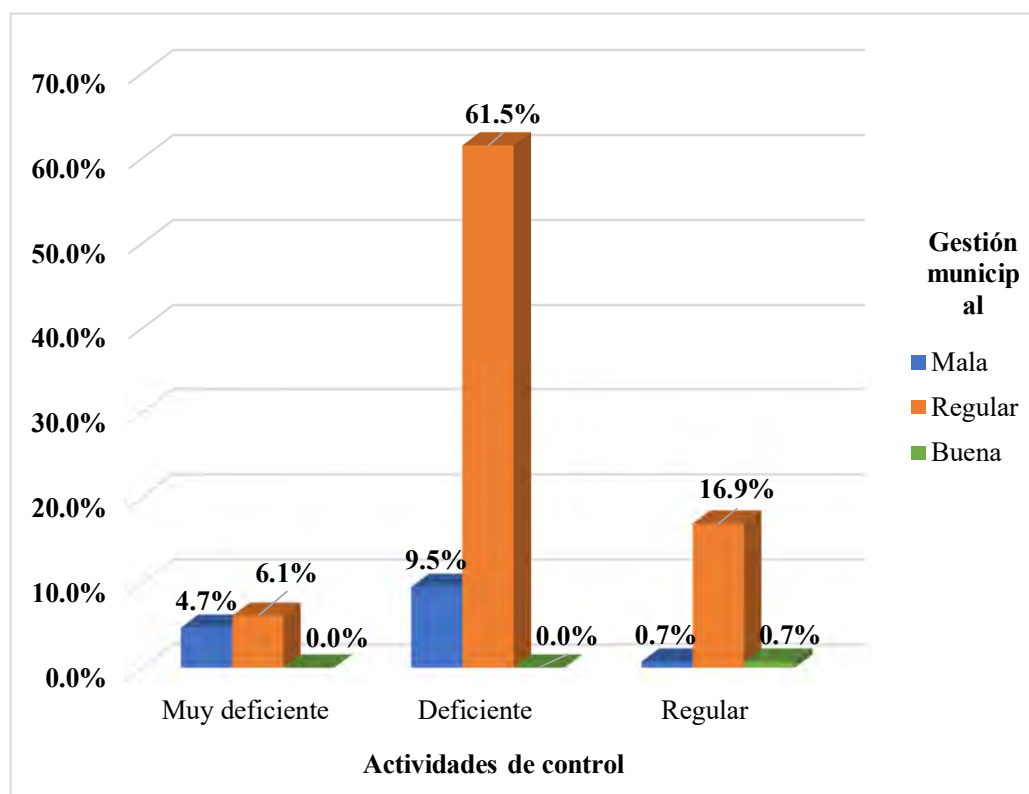


Gráfico 7 Análisis de la incidencia de las actividades de control sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba, periodo 2018.

Análisis e interpretación

El gráfico correspondiente a la incidencia de las actividades de control en la gestión municipal de los distritos de la provincia de Urubamba durante el periodo 2018 evidencia una relación significativa entre el nivel de desarrollo de este componente del control interno y la percepción del desempeño de la gestión municipal. Los resultados muestran que cuando las actividades de control son calificadas como deficientes, la gestión municipal es percibida mayoritariamente como regular, alcanzando un 61,5 %, mientras que un 9,5 % la considera mala y no se registran percepciones de gestión buena. Esta situación revela que la debilidad en la aplicación de políticas, procedimientos y mecanismos de control gerencial limita la capacidad institucional para asegurar el cumplimiento de objetivos, la correcta administración de los recursos públicos y la prevención de errores o irregularidades.

Asimismo, cuando las actividades de control se encuentran en un nivel muy deficiente, la percepción de la gestión municipal continúa siendo predominantemente regular, con un 6,1 %, mientras que un 4,7 % la califica como mala y no se evidencian valoraciones positivas. Este resultado confirma que la ausencia o precariedad de controles preventivos, autorizaciones, segregación de funciones y mecanismos de rendición de cuentas impacta negativamente en el desempeño municipal, reduciendo la eficiencia operativa y debilitando los procesos de supervisión interna.

Por otro lado, cuando las actividades de control alcanzan un nivel regular, la percepción de la gestión municipal sigue siendo mayoritariamente regular, con un 16,9 %, aunque se observa un 0,7 % de percepción de gestión mala y un 0,7 % de gestión buena. Si bien este escenario evidencia un leve avance en la implementación de controles administrativos, los resultados indican que dichos esfuerzos aún resultan insuficientes

para generar mejoras sustantivas en la gestión municipal, dado que no se logra una transición significativa hacia niveles de desempeño considerados como buenos.

Desde una perspectiva interpretativa, estos hallazgos confirman que las actividades de control constituyen un componente esencial del Sistema de Control Interno, cuya debilidad estructural condiciona el desempeño de la gestión municipal. La predominancia de valoraciones regulares de la gestión, incluso cuando las actividades de control alcanzan niveles aceptables, sugiere que los gobiernos locales de la provincia de Urubamba no han institucionalizado plenamente prácticas de control gerencial orientadas a resultados, tales como la evaluación del desempeño, el control de costos y beneficios, y la adecuada supervisión de los procesos administrativos. En consecuencia, la limitada implementación de este componente explica, en parte, los niveles moderados de gestión municipal observados y refuerza la necesidad de fortalecer las actividades de control como un medio indispensable para mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia en la administración pública local.

d) Información y Comunicación y Gestión Municipal

Hipótesis nula: La información y comunicación no incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018

Hipótesis alterna: La información y comunicación incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.

Tabla 17 Análisis de la incidencia de la información y comunicación sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba, periodo 2018.

Información y Comunicación	Gestión municipal			Total
	Mala	Regular	Buena	

	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy deficiente	7	4.7%	8	5.4%	0	0.0%	15	10.1%
Deficiente	14	9.5%	78	52.7%	1	0.7%	93	62.8%
Regular	1	0.7%	38	25.7%	0	0.0%	39	26.4%
Eficiente	0	0.0%	1	0.7%	0	0.0%	1	0.7%
Total	22	14.9%	125	84.5%	1	0.7%	148	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 17.448$</i>							<i>p = 0.008</i>	
<i>Rho de Spearman = 0.375</i>							<i>p = 0.000</i>	

Tabla 18 Tabla de Frecuencia Información y Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy deficiente	15	10.1	10.1	10.1
	Deficiente	93	62.8	62.8	73.0
	Regular	39	26.4	26.4	99.3
	Eficiente	1	0.7	0.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

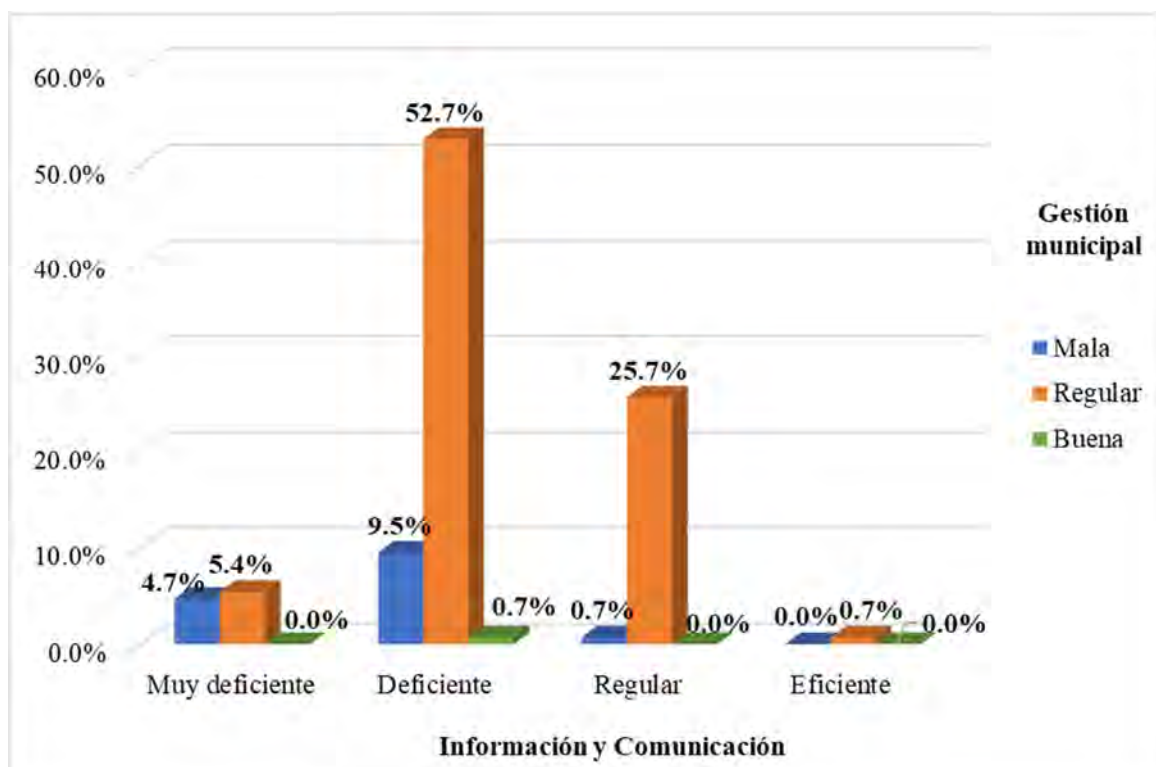


Gráfico 8 Análisis de la incidencia de la información y comunicación sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba, periodo 2018.

Análisis e interpretación

El Gráfico 9, referido a la incidencia de la información y comunicación en la gestión municipal de los distritos de la provincia de Urubamba, evidencia una relación directa entre el nivel de desarrollo de este componente del control interno y la percepción del desempeño de la gestión municipal. Los resultados muestran que cuando los sistemas de información y comunicación son calificados como deficientes, la gestión municipal es percibida predominantemente como regular, alcanzando un 52,7 %, mientras que un 9,5 % la considera mala y solo un 0,7 % la percibe como buena. Este comportamiento revela que la insuficiencia en los flujos de información, la limitada calidad de los datos y la debilidad de los canales de comunicación interna y externa afectan de manera significativa la eficiencia y eficacia de la gestión municipal.

Asimismo, cuando la información y comunicación se sitúan en un nivel regular, la percepción de la gestión municipal continúa siendo mayoritariamente regular, con un 25,7 %, mientras que un 0,7 % la califica como mala y no se registran percepciones de gestión buena. Este resultado pone de manifiesto que contar con sistemas de información medianamente funcionales permite sostener un nivel básico de gestión, pero no resulta suficiente para generar mejoras sustantivas en la toma de decisiones, la coordinación interáreas ni la transparencia institucional.

Por otro lado, en los casos donde la información y comunicación alcanzan niveles eficientes, la gestión municipal sigue siendo percibida como regular, con un 0,7 %, sin evidenciarse valoraciones positivas de gestión buena. Aunque este porcentaje es reducido,

refleja que los esfuerzos aislados por mejorar los sistemas de información y comunicación aún no logran consolidarse como un factor determinante para elevar el desempeño institucional. En contraste, cuando este componente es considerado muy deficiente, se observa un 5,4 % de percepción de gestión regular y un 4,7 % de gestión mala, sin registros de gestión buena, lo que confirma que la ausencia de información confiable y comunicación oportuna deteriora de forma crítica la capacidad de gestión municipal.

Desde una perspectiva interpretativa, los resultados evidencian que la información y comunicación constituyen un componente esencial del Sistema de Control Interno, cuya debilidad limita la articulación institucional, la transparencia y la rendición de cuentas en los gobiernos locales. La predominancia de valoraciones regulares de la gestión municipal sugiere que las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba no han institucionalizado plenamente sistemas integrados de información ni canales efectivos de comunicación, lo que restringe la trazabilidad de los procesos administrativos y la adecuada difusión de decisiones y resultados. En coherencia con el modelo COSO, estos hallazgos confirman que sin información pertinente, oportuna y confiable, así como una comunicación efectiva en todos los niveles organizacionales, el control interno pierde efectividad y la gestión municipal se ve limitada a niveles de desempeño moderados, reforzando la necesidad de fortalecer este componente como condición clave para la modernización y mejora de la gestión pública local.

e) Supervisión y Gestión Municipal

Hipótesis nula: La supervisión no incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018

Hipótesis alterna: La supervisión incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.

Tabla 19 Análisis de la incidencia de la supervisión sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.

Supervisión	Gestión municipal						Total	
	Mala		Regular		Buena			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy deficiente	16	10.8%	60	40.5%	0	0.0%	76	51.4%
Deficiente	6	4.1%	36	24.3%	0	0.0%	42	28.4%
Regular	0	0.0%	13	8.8%	1	0.7%	14	9.5%
Eficiente	0	0.0%	16	10.8%	0	0.0%	16	10.8%
Total	22	14.9%	125	84.5%	1	0.7%	148	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 16.854$</i>								<i>$p = 0.010$</i>
<i>Rho de Spearman = 0.259</i>								<i>$p = 0.001$</i>

Tabla 20 Tabla de Frecuencia de la Dimensión Supervisión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy deficiente	76	51.4	51.4	51.4
	Deficiente	42	28.4	28.4	79.7
	Regular	14	9.5	9.5	89.2
	Eficiente	16	10.8	10.8	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

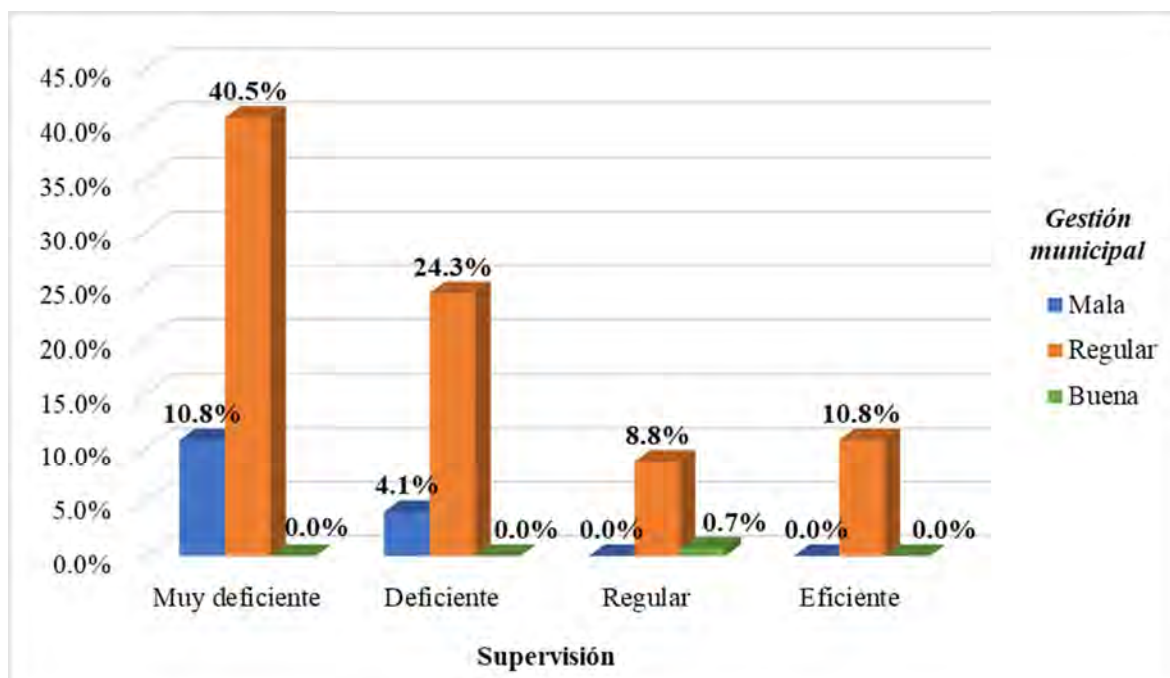


Gráfico 9 Análisis de la incidencia de la supervisión sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.

Análisis e interpretación

El Gráfico 10, referido a la incidencia de la supervisión en la gestión municipal de los distritos de la provincia de Urubamba, evidencia una relación directa entre el nivel de desarrollo de este componente del control interno y la percepción del desempeño de la gestión municipal. Los resultados muestran que cuando la supervisión es calificada como muy deficiente, la gestión municipal es percibida mayoritariamente como regular, alcanzando un 40,5 %, mientras que un 10,8 % la considera mala y no se registran percepciones de gestión buena. Este comportamiento refleja que la ausencia de mecanismos sistemáticos de seguimiento, monitoreo y evaluación debilita significativamente la capacidad institucional para corregir desviaciones, mejorar procesos y garantizar el cumplimiento de los objetivos municipales.

Asimismo, cuando la supervisión se encuentra en un nivel deficiente, la percepción de la gestión municipal continúa siendo predominantemente regular, con un 24,3 %, mientras que un 4,1 % la califica como mala y no se evidencian valoraciones positivas. Este resultado sugiere que una supervisión limitada o parcialmente implementada resulta insuficiente para generar mejoras sustantivas en el desempeño de la gestión municipal, permitiendo únicamente mantener un funcionamiento administrativo básico sin lograr avances significativos en términos de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos.

Por otro lado, cuando la supervisión alcanza un nivel regular, se observa que la gestión municipal sigue siendo percibida mayoritariamente como regular, con un 8,8 %, aunque aparece un reducido 0,7 % de percepción de gestión buena. Este hallazgo indica que la existencia de prácticas mínimas de supervisión puede contribuir de manera marginal a mejorar el desempeño institucional; sin embargo, dichos esfuerzos aún no logran consolidarse como un factor determinante para elevar la gestión municipal a niveles óptimos. De manera similar, cuando la supervisión es considerada eficiente, la gestión municipal continúa siendo percibida como regular, con un 10,8 %, sin registrarse valoraciones positivas de gestión buena, lo que evidencia que la supervisión no se ejerce de manera integral ni articulada con los demás componentes del Sistema de Control Interno.

Desde una perspectiva interpretativa, los resultados confirman que la supervisión constituye un componente clave del Sistema de Control Interno, cuya debilidad limita la retroalimentación institucional, la mejora continua y la rendición de cuentas en los gobiernos locales. La predominancia de percepciones regulares de la gestión municipal, incluso en escenarios donde la supervisión alcanza niveles aceptables, revela que las

a) Simplificación administrativa y Gestión municipal

Hipótesis alterna: La simplificación administrativa incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018

Tabla 21 Incidencia entre la Simplificación Administrativa con la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.

Simplificación Administrativa	Gestión municipal						Total	
	Mala		Regular		Buena		<i>f</i>	%
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%		
Muy poco	7	4.7%	10	6.8%	0	0.0%	17	11.5%
Poco	12	8.1%	54	36.5%	0	0.0%	66	44.6%
Regular	3	2.0%	56	37.8%	1	0.7%	60	40.5%
Bastante	0	0.0%	5	3.4%	0	0.0%	5	3.4%
Total	22	14.9%	125	84.5%	1	0.7%	148	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 16.624$</i>								<i>$p = 0.011$</i>

$Rho \text{ de Spearman} = 0.336$

$p = 0.000$

Tabla 22 Tabla de Frecuencia Simplificación Administrativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	17	11.5	11.5	11.5
	Poco	66	44.6	44.6	56.1
	Regular	60	40.5	40.5	96.6
	Bastante	5	3.4	3.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

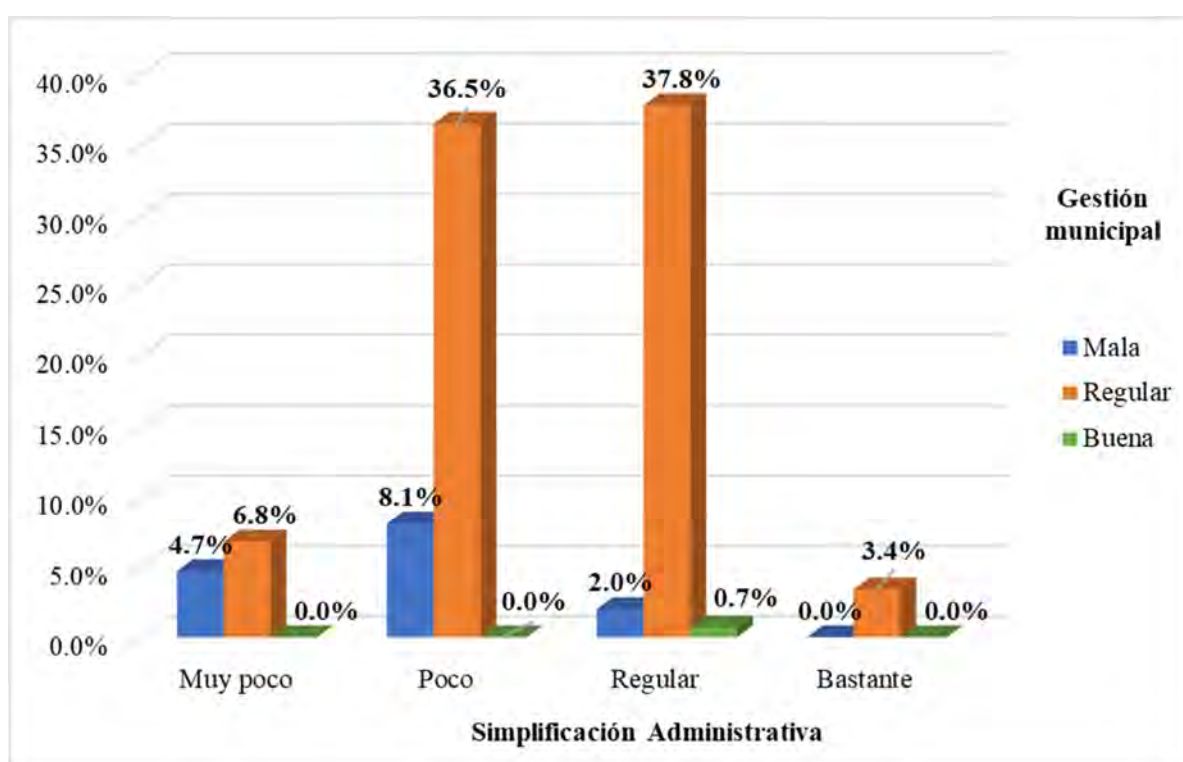


Gráfico 10 Análisis de la incidencia de la simplificación administrativa sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.

Análisis e interpretación

El Gráfico 11, correspondiente a la incidencia de la simplificación administrativa en la gestión municipal de los distritos de la provincia de Urubamba, evidencia una relación

consistente entre el nivel de implementación de la simplificación administrativa y la percepción del desempeño de la gestión municipal. Los resultados muestran que cuando la simplificación administrativa es percibida como “poco” implementada, la gestión municipal es valorada predominantemente como regular, alcanzando un 36,5 %, mientras que un 8,1 % la califica como mala y no se registran percepciones de gestión buena. Este hallazgo pone de manifiesto que la limitada reducción de trámites, la persistencia de barreras burocráticas y la escasa optimización de procesos administrativos restringen la capacidad de los gobiernos locales para mejorar su eficiencia operativa y la calidad de los servicios públicos.

Asimismo, cuando la simplificación administrativa se sitúa en un nivel regular, la percepción de la gestión municipal continúa siendo mayoritariamente regular, con un 37,8 %, mientras que un 2,0 % la considera mala y apenas un 0,7 % la percibe como buena. Estos resultados evidencian que, si bien la existencia de algunos avances en la racionalización de procedimientos permite mantener un desempeño administrativo aceptable, dichos esfuerzos aún resultan insuficientes para generar mejoras significativas en la gestión municipal y en la satisfacción de los ciudadanos.

Por otro lado, cuando la simplificación administrativa es calificada como “muy poco” desarrollada, se observa que la gestión municipal es percibida principalmente como regular, con un 6,8 %, aunque se registra un 4,7 % de valoración negativa y ausencia total de percepciones positivas. Esta situación confirma que la ausencia de políticas efectivas de simplificación administrativa impacta negativamente en la gestión municipal, incrementando la ineficiencia, la demora en los trámites y la insatisfacción de los usuarios. En contraste, cuando la simplificación administrativa alcanza niveles “bastante” desarrollados, la gestión municipal sigue siendo percibida como regular, con un 3,4 %,

sin registrarse valoraciones de gestión buena, lo que evidencia que los esfuerzos de simplificación aún no se encuentran plenamente articulados ni institucionalizados.

Desde una perspectiva interpretativa, los resultados confirman que la simplificación administrativa constituye un eje fundamental de la Política de Modernización de la Gestión Pública, cuya implementación limitada condiciona el desempeño de la gestión municipal. La predominancia de percepciones regulares de la gestión municipal revela que las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba no han logrado consolidar un enfoque integral de gestión por procesos orientado a la eliminación de cargas burocráticas y a la mejora de la experiencia del ciudadano. En consecuencia, la simplificación administrativa, al no desarrollarse de manera sistemática y estratégica, tiene un impacto moderado en la gestión municipal, reforzando la necesidad de profundizar las reformas administrativas como condición clave para elevar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos a nivel local.

b) Presupuesto por Resultados y Gestión municipal

Hipótesis nula: El presupuesto por resultados no incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018

Hipótesis alterna: El presupuesto por resultados incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018

Tabla 23 Incidencia entre el presupuesto por resultados con la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba.

Presupuesto por resultados	Gestión municipal						Total	
	Mala		Regular		Buena			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%

Muy poco	0	0.0%	3	2.0%	0	0.0%	3	2.0%
Poco	13	8.8%	63	42.6%	1	0.7%	77	52.0%
Regular	9	6.1%	52	35.1%	0	0.0%	61	41.2%
Bastante	0	0.0%	7	4.7%	0	0.0%	7	4.7%
Total	22	14.9%	125	84.5%	1	0.7%	148	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 2.974$</i>								<i>p = 0.812</i>
<i>Rho de Spearman = 0.049</i>								<i>p = 0.551</i>

Tabla 24 Tabla de Frecuencia del Presupuesto por Resultados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	3	2.0	2.0	2.0
	Poco	77	52.0	52.0	54.1
	Regular	61	41.2	41.2	95.3
	Bastante	7	4.7	4.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

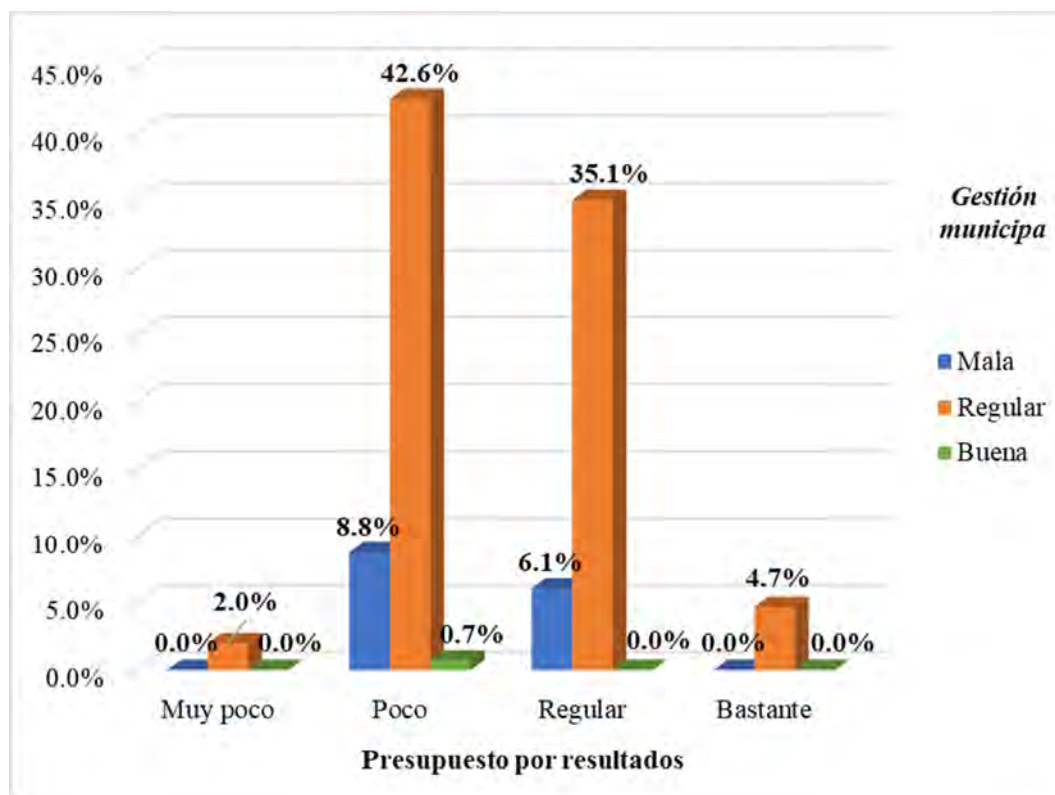


Gráfico 11 Análisis de la incidencia del presupuesto por resultados sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.

Análisis e interpretación

El Gráfico 12, referido a la incidencia del presupuesto por resultados en la gestión municipal de los distritos de la provincia de Urubamba, evidencia una relación significativa entre el nivel de aplicación de este enfoque presupuestal y la percepción del desempeño de la gestión municipal. Los resultados muestran que cuando el presupuesto por resultados es percibido como poco aplicado, la gestión municipal es valorada predominantemente como regular, alcanzando un 42,6 %, mientras que un 8,8 % la califica como mala y apenas un 0,7 % la percibe como buena. Este comportamiento revela que la limitada orientación del gasto público hacia resultados concretos y medibles restringe la capacidad de los gobiernos locales para mejorar su eficiencia, eficacia y alineamiento con las prioridades ciudadanas.

Asimismo, cuando el presupuesto por resultados se sitúa en un nivel regular, la percepción de la gestión municipal continúa siendo mayoritariamente regular, con un 35,1 %, mientras que un 6,1 % la considera mala y no se registran valoraciones positivas. Este resultado pone de manifiesto que la aplicación parcial del enfoque de presupuesto por resultados permite sostener un desempeño administrativo básico, pero no resulta suficiente para generar mejoras sustantivas en la calidad del gasto, la ejecución presupuestal ni el logro de impactos sociales relevantes.

Por otro lado, cuando el presupuesto por resultados es calificado como muy poco implementado, la gestión municipal es percibida principalmente como regular, con un 2,0 %, sin evidenciarse valoraciones negativas ni positivas. En contraste, cuando este enfoque

alcanza niveles considerados como bastante aplicados, la gestión municipal continúa siendo percibida como regular, con un 4,7 %, sin registrarse percepciones de gestión buena. Estos hallazgos indican que, aun en escenarios donde se reconoce un mayor esfuerzo en la aplicación del presupuesto por resultados, dicho enfoque no logra consolidarse como un factor determinante para elevar el desempeño de la gestión municipal.

Desde una perspectiva interpretativa, los resultados confirman que el presupuesto por resultados constituye un pilar central de la Política de Modernización de la Gestión Pública, cuya implementación limitada condiciona el desempeño de la gestión municipal. La predominancia de valoraciones regulares de la gestión municipal sugiere que las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba no han logrado articular de manera efectiva la planificación, la asignación presupuestal y la medición de resultados, lo que reduce el impacto del gasto público en el bienestar de la población. En consecuencia, la débil institucionalización del presupuesto por resultados explica, en parte, los niveles moderados de gestión municipal observados y refuerza la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas, los sistemas de seguimiento y evaluación, y la cultura de gestión orientada a resultados como condiciones indispensables para mejorar la eficiencia y efectividad de la administración pública local.

c) Gobierno electrónico y Gestión municipal

Hipótesis nula: El gobierno electrónico no incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018

Hipótesis alterna: El gobierno electrónico incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018

Tabla 25 Análisis de la incidencia del gobierno electrónico sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.

Gobierno electrónico	Gestión municipal						Total	
	Mala		Regular		Buena			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy poco	5	3.4%	10	6.8%	0	0.0%	15	10.1%
Poco	13	8.8%	78	52.7%	0	0.0%	91	61.5%
Regular	4	2.7%	37	25.0%	1	0.7%	42	28.4%
Total	22	15%	125	84%	1	1%	148	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 7.437$</i>								<i>p = 0.015</i>
<i>Rho de Spearman = 0.203</i>								<i>p = 0.013</i>

Tabla 26 Tabla de Frecuencia Gobierno Electrónico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	15	10,1	10,1	10,1
	Poco	91	61,5	61,5	71,6
	Regular	42	28,4	28,4	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

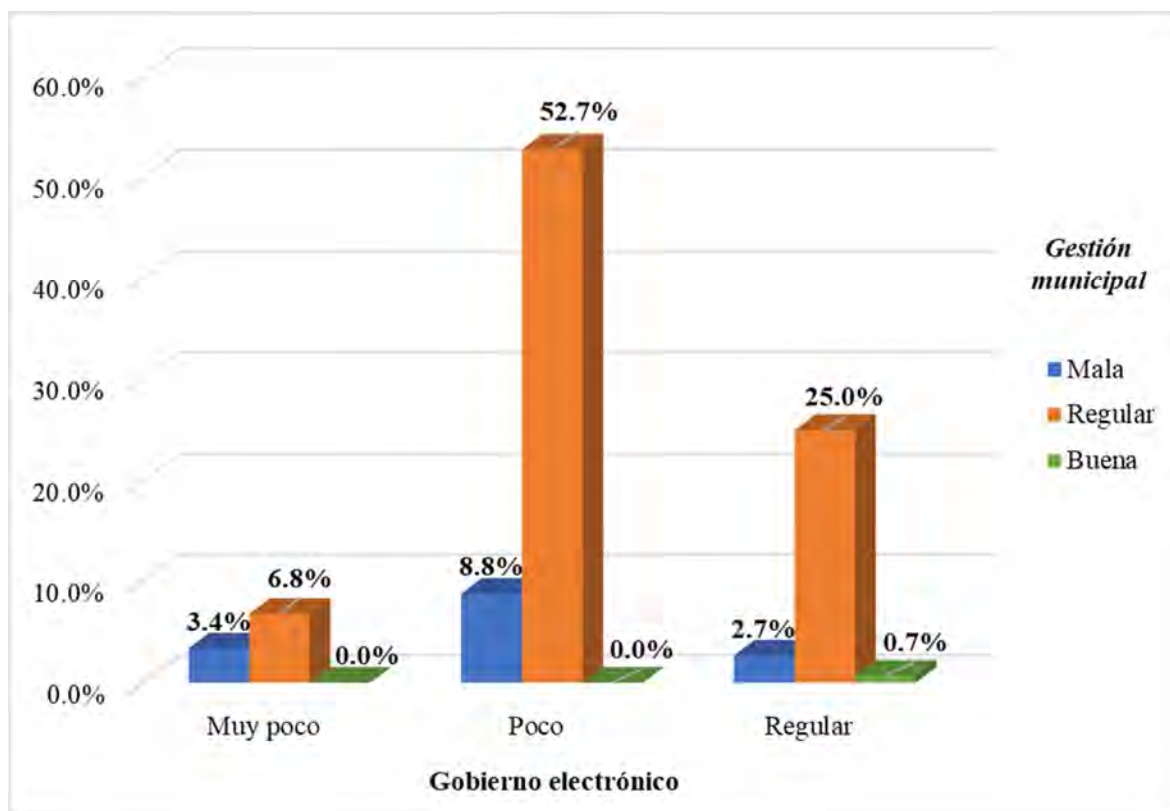


Gráfico 12 Análisis de la incidencia del gobierno electrónico sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.

Análisis e interpretación

El Gráfico 13, referido a la incidencia del gobierno electrónico en la gestión municipal de los distritos de la provincia de Urubamba, evidencia una relación clara entre el nivel de desarrollo del gobierno electrónico y la percepción del desempeño de la gestión municipal. Los resultados muestran que cuando el gobierno electrónico es percibido como poco implementado, la gestión municipal es valorada predominantemente como regular, alcanzando un 52,7 %, mientras que un 8,8 % la califica como mala y no se registran percepciones de gestión buena. Este resultado refleja que la limitada incorporación de tecnologías de la información y comunicación en los procesos administrativos restringe

la eficiencia operativa, la transparencia institucional y la calidad de los servicios públicos brindados a la ciudadanía.

Asimismo, cuando el gobierno electrónico es considerado regular, la percepción de la gestión municipal continúa siendo mayoritariamente regular, con un 25,0 %, mientras que un 2,7 % la califica como mala y apenas un 0,7 % la percibe como buena. Este hallazgo sugiere que la existencia de plataformas digitales básicas o el uso parcial de herramientas tecnológicas permite sostener un nivel aceptable de gestión, pero resulta insuficiente para generar mejoras significativas en la atención al ciudadano, la simplificación de trámites y la articulación interinstitucional.

Por otro lado, cuando el gobierno electrónico es calificado como muy poco desarrollado, se observa que la gestión municipal es percibida principalmente como regular, con un 6,8 %, aunque se registra un 3,4 % de valoración negativa y ausencia total de percepciones positivas. Esta situación confirma que la escasa digitalización de los procesos municipales incrementa la dependencia de procedimientos manuales y burocráticos, lo que afecta negativamente la oportunidad, eficiencia y transparencia de la gestión pública local.

Desde una perspectiva interpretativa, los resultados confirman que el gobierno electrónico constituye un eje estratégico de la Política de Modernización de la Gestión Pública, cuya implementación limitada condiciona el desempeño de la gestión municipal en los distritos de la provincia de Urubamba. La predominancia de percepciones regulares de la gestión municipal evidencia que los gobiernos locales no han logrado consolidar un uso integral y estratégico de las tecnologías digitales como herramientas de transformación institucional. En consecuencia, la débil institucionalización del gobierno electrónico explica, en parte, los niveles moderados de gestión municipal observados y

refuerza la necesidad de fortalecer la infraestructura tecnológica, las capacidades digitales del personal y la interoperabilidad de los sistemas, como condiciones indispensables para mejorar la eficiencia, la transparencia y la orientación al ciudadano en la administración pública local.

1.4.3. Análisis de la incidencia de las variables control interno y modernización sobre la gestión municipal.

a) Resultado de la incidencia del Control interno con la Gestión municipal

Hipótesis nula: El control interno no incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018

Hipótesis alterna: El control interno incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018

Tabla 27 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba durante el periodo 2018.

Control interno	Gestión municipal						Total	
	Mala		Regular		Buena			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Deficiente	13	8.8%	6	4.1%	0	0.0%	19	12.8%
Regular	9	6.1%	112	75.7%	1	0.7%	122	82.4%
Eficiente	0	0.0%	7	4.7%	0	0.0%	7	4.7%
Total	22	15%	125	84%	1	1%	148	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 49.787$</i>							<i>p = 0.000</i>	
<i>Rho de Spearman = 0.399</i>							<i>p = 0.000</i>	

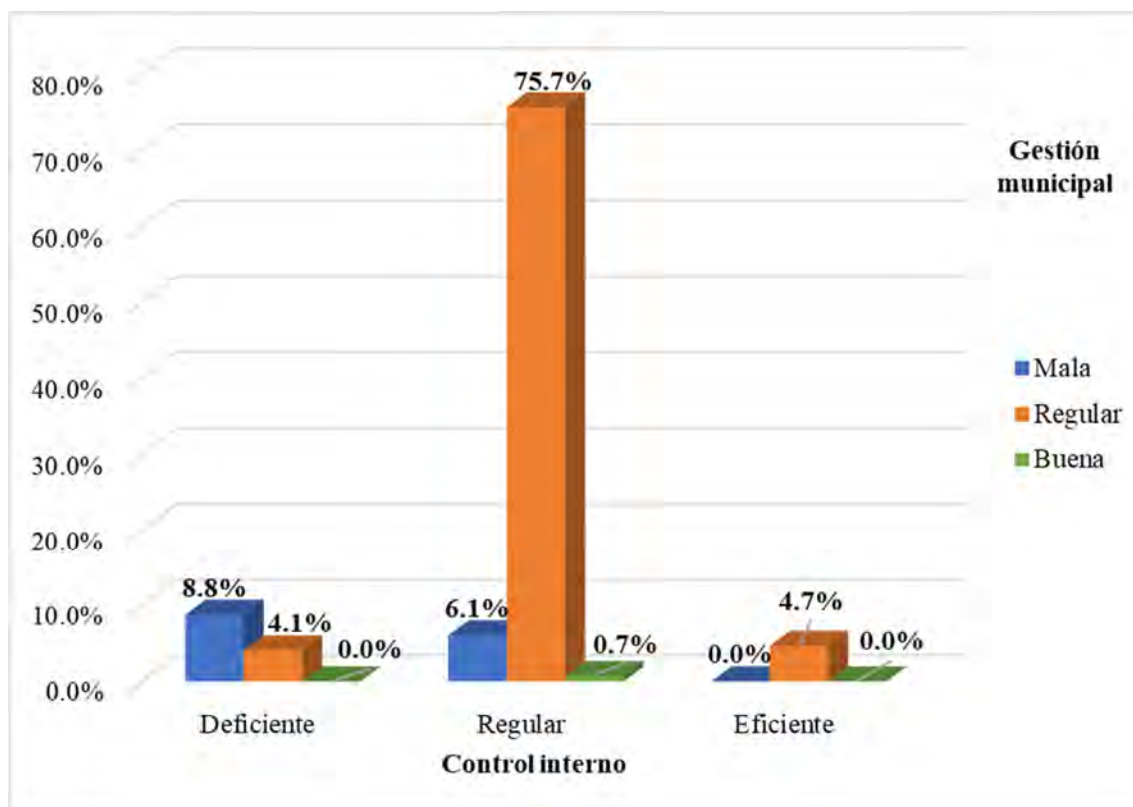


Gráfico 13 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba durante el periodo 2018.

Análisis e interpretación

El Gráfico 14, referido a la incidencia del Control Interno en la Gestión Municipal de los distritos de la provincia de Urubamba, evidencia una relación directa y significativa entre el nivel de implementación del control interno y la percepción del desempeño de la gestión municipal. Los resultados muestran que cuando el control interno es calificado como regular, la gestión municipal es percibida predominantemente como regular, alcanzando un 75,7 %, mientras que un 6,1 % la considera mala y apenas un 0,7 % la percibe como buena. Este hallazgo pone de manifiesto que la implementación parcial del Sistema de Control Interno permite sostener un nivel básico de funcionamiento

administrativo, pero no resulta suficiente para generar mejoras sustantivas en la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios municipales.

Asimismo, cuando el control interno es considerado deficiente, se observa una mayor incidencia de percepciones negativas de la gestión municipal, registrándose un 8,8 % de valoración mala y un 4,1 % de percepción regular, sin evidenciarse valoraciones positivas. Este comportamiento revela que la debilidad del control interno, expresada en la insuficiente aplicación de sus componentes —ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión—, afecta directamente la capacidad institucional para prevenir errores, corregir desviaciones y asegurar el uso eficiente y transparente de los recursos públicos.

Por otro lado, cuando el control interno alcanza un nivel eficiente, la gestión municipal continúa siendo percibida mayoritariamente como regular, con un 4,7 %, sin registrarse percepciones de gestión buena. Aunque este resultado podría sugerir avances en la implementación del sistema, también evidencia que dichos esfuerzos aún no se encuentran plenamente consolidados ni articulados con los procesos estratégicos y operativos de la gestión municipal, limitando su impacto en el desempeño institucional.

Desde una perspectiva interpretativa, los resultados confirman que el Control Interno constituye un pilar fundamental de la gestión pública municipal, cuyo grado de implementación condiciona directamente el nivel de desempeño institucional. La marcada predominancia de percepciones regulares de la gestión municipal refleja que las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba presentan un Sistema de Control Interno parcialmente desarrollado, caracterizado por un cumplimiento más formal que sustantivo de la normativa vigente. En coherencia con el modelo COSO, estos hallazgos evidencian que mientras el control interno no sea implementado de manera integral,

sistemática y orientada a resultados, su incidencia en la mejora de la gestión municipal seguirá siendo limitada, reforzando la necesidad de fortalecer este sistema como un eje estratégico para promover la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de la administración pública local.

b) Modernización y Gestión municipal

Hipótesis nula: La modernización no incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018

Hipótesis alterna: La modernización incide en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018

Tabla 28 Análisis de la incidencia de la modernización sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.

Modernización	Gestión municipal						Total	
	Mala		Regular		Buena			
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy poco	1	0.7%	6	4.1%	0	0.0%	7	4.7%
Poco	19	12.8%	75	50.7%	0	0.0%	94	63.5%
Regular	2	1.4%	44	29.7%	1	0.7%	47	31.8%
Total	22	15%	125	84%	1	1%	148	100.0%
<i>Prueba Chi cuadrado $X = 8.229$</i>							<i>p = 0.004</i>	
<i>Rho de Spearman = 0.229</i>							<i>p = 0.005</i>	

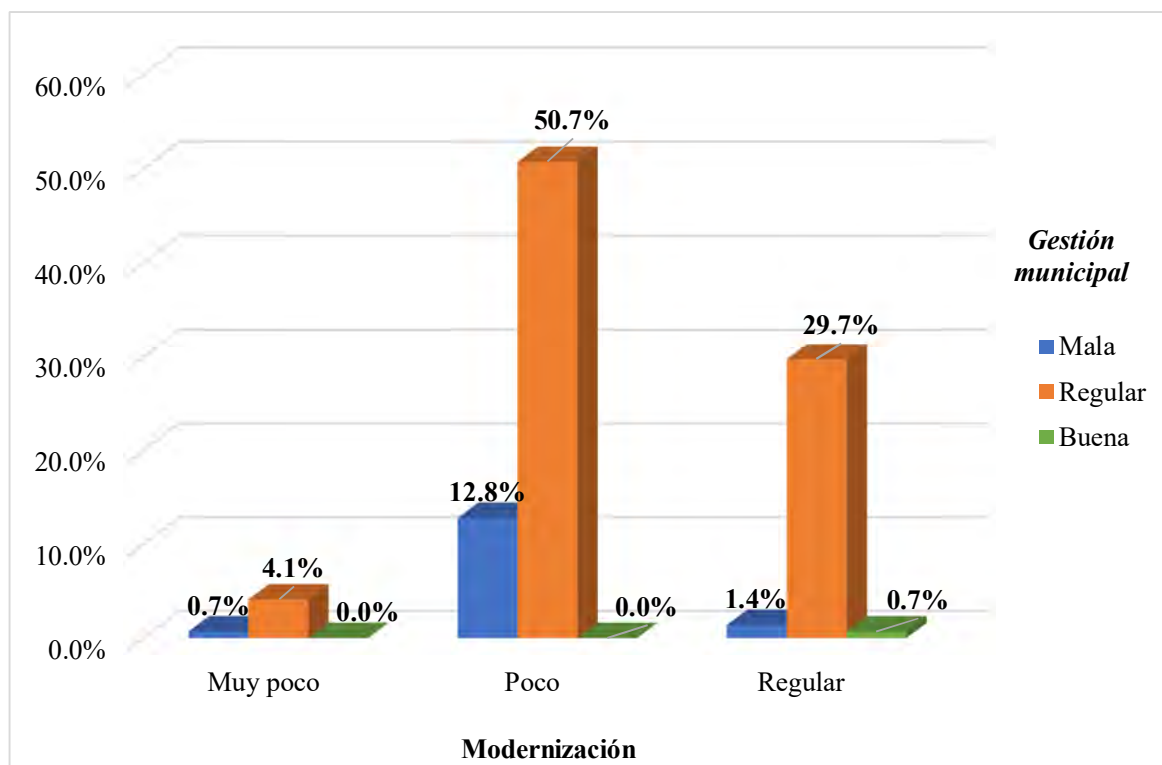


Gráfico 14 Incidencia de la modernización en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba.

Análisis e interpretación

El Gráfico 15, correspondiente a la incidencia de la modernización en la gestión municipal de los distritos de la provincia de Urubamba, evidencia una relación significativa entre el nivel de avance de la modernización y la percepción del desempeño de la gestión municipal. Los resultados muestran que cuando la modernización es percibida como poco implementada, la gestión municipal es valorada predominantemente como regular, alcanzando un 50,7 %, mientras que un 12,8 % la califica como mala y no se registran percepciones de gestión buena. Este comportamiento refleja que los esfuerzos parciales de modernización, tales como la simplificación administrativa limitada, el uso

incipiente del presupuesto por resultados y la escasa incorporación del gobierno electrónico, no logran traducirse en mejoras sustantivas del desempeño institucional.

Asimismo, cuando la modernización se sitúa en un nivel regular, la percepción de la gestión municipal continúa siendo mayoritariamente regular, con un 29,7 %, mientras que un 1,4 % la considera mala y apenas un 0,7 % la percibe como buena. Este resultado sugiere que, si bien la implementación de algunas herramientas de modernización permite sostener un funcionamiento administrativo aceptable, dichos avances aún no alcanzan el nivel de madurez necesario para impactar de manera significativa en la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios municipales.

Por otro lado, cuando la modernización es calificada como muy poco desarrollada, se observa que la gestión municipal es percibida principalmente como regular, con un 4,1 %, aunque se registra un 0,7 % de valoración negativa y ausencia total de percepciones positivas. Esta situación confirma que la ausencia de una estrategia integral de modernización mantiene a las municipalidades en esquemas de gestión tradicionales, caracterizados por la burocracia, la baja innovación y la limitada orientación al ciudadano.

Desde una perspectiva interpretativa, los resultados confirman que la modernización de la gestión pública constituye un factor determinante para mejorar la gestión municipal, aunque su impacto depende del grado de implementación y articulación de sus componentes. La predominancia de valoraciones regulares de la gestión municipal evidencia que las municipalidades distritales de la provincia de Urubamba presentan un proceso de modernización incipiente y fragmentado, más orientado al cumplimiento formal de lineamientos normativos que a la transformación real de los procesos institucionales. En coherencia con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, estos hallazgos ponen de manifiesto que mientras la modernización no sea

asumida como un proceso integral, sistemático y orientado a resultados y valor público, su incidencia en la mejora del desempeño municipal seguirá siendo limitada, reforzando la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales, tecnológicas y humanas como condición indispensable para una gestión municipal eficiente, transparente y orientada al ciudadano.

1.5. Presentación de resultados a Nivel Distrital

Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal en los distritos de la Provincia de Urubamba.

Tabla 29 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Yucay, Provincia de Urubamba.

		Rho de Spearman	P
CONTROL INTERNO	Ambiente de control	0.545*	0.036
	Evaluación de riesgos	0.194	0.488
	Actividades de control	-0.435	0.106
	Información y comunicación	0.205	0.464
	Supervisión	0.000	1.000
	CONTROL INTERNO	0.260	0.350
MODERNIZACIÓN	Simplificación administrativa	0.067	0.812
	Presupuesto por resultados	-0.069	0.807
	Gobierno Electrónico	-0.021	0.942
	MODERNIZACION	0.052	0.854

De acuerdo con los resultados consignados en la tabla, y considerando un nivel de confianza del 95 %, la correlación de Spearman evidencia que, en relación con el control

interno, únicamente la dimensión ambiente de control presenta una incidencia significativa en la gestión municipal, con un coeficiente de 0,544 y un valor de significancia $p = 0,036 < 0,05$. En contraste, respecto a la variable modernización, ninguna de sus dimensiones muestra una incidencia estadísticamente significativa en la gestión municipal del distrito de Yucay.

Tabla 30 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Huayllabamba, Provincia de Urubamba.

		Rho de Spearman	P
CONTROL INTERNO	Ambiente de control	0.353	0.127
	Evaluación de riesgos	-0.132	0.578
	Actividades de control	-0.151	0.526
	Información y comunicación	0.050	0.833
	Supervisión	0.081	0.733
	CONTROL INTERNO	0.121	0.612
MODERNIZACIÓN	Simplificación administrativa	0.179	0.450
	Presupuesto por resultados	-0.329	0.157
	Gobierno Electrónico	-0.106	0.658
	MODERNIZACION	-0.295	0.207

Análisis e interpretación

Los resultados presentados en la Tabla 30, referidos a la incidencia entre el Control Interno y la Modernización con la Gestión Municipal del distrito de Huayllabamba, provincia de Urubamba, muestran que, a nivel distrital, no se evidencian

relaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones del control interno, la modernización y la gestión municipal, dado que en todos los casos los valores de significancia (p-valor) son superiores al nivel crítico de 0,05. No obstante, el análisis de los coeficientes de correlación de Rho de Spearman permite identificar tendencias y patrones relevantes para la comprensión del comportamiento institucional del distrito.

En relación con las dimensiones del Control Interno, el ambiente de control presenta una correlación positiva baja con la gestión municipal ($\rho = 0,353$), aunque no significativa ($p = 0,127$). Este resultado sugiere que, si bien una mejora en aspectos como la ética institucional, la estructura organizacional y la asignación de responsabilidades podría asociarse a un mejor desempeño municipal, dicha relación aún no se encuentra consolidada ni suficientemente institucionalizada en la gestión del distrito de Huayllabamba. Por su parte, las dimensiones de evaluación de riesgos ($\rho = -0,132$; $p = 0,578$) y actividades de control ($\rho = -0,151$; $p = 0,526$) muestran correlaciones negativas débiles, lo que evidencia que estos componentes no están articulados de manera efectiva con la gestión municipal, reflejando deficiencias en la identificación de riesgos, en la aplicación de controles preventivos y en la ejecución de procedimientos orientados a resultados.

Asimismo, las dimensiones de información y comunicación ($\rho = 0,050$; $p = 0,833$) y supervisión ($\rho = 0,081$; $p = 0,733$) presentan correlaciones positivas muy débiles y no significativas, lo que indica que los flujos de información, los canales de comunicación y los mecanismos de seguimiento y monitoreo no generan un impacto relevante en el desempeño de la gestión municipal. En conjunto, el Control Interno global muestra una correlación positiva muy baja con la gestión municipal ($\rho = 0,121$; $p = 0,612$), confirmando que, en el distrito de Huayllabamba, el Sistema de Control Interno se

encuentra implementado de manera incipiente o predominantemente formal, sin lograr incidir de forma sustantiva en la mejora de la gestión.

Respecto a las dimensiones de la Modernización, la simplificación administrativa presenta una correlación positiva baja ($\rho = 0,179$; $p = 0,450$), lo que sugiere que los esfuerzos por reducir trámites y optimizar procesos administrativos aún no generan un impacto significativo en la gestión municipal. En contraste, el presupuesto por resultados muestra una correlación negativa moderada ($\rho = -0,329$; $p = 0,157$), aunque no significativa, lo que evidencia una débil articulación entre la asignación presupuestal y el logro de resultados concretos, reflejando posibles limitaciones en la planificación, ejecución y evaluación del gasto público. De igual modo, el gobierno electrónico presenta una correlación negativa débil ($\rho = -0,106$; $p = 0,658$), lo que pone de manifiesto el bajo nivel de incorporación de tecnologías digitales como herramientas estratégicas para mejorar la eficiencia, la transparencia y la atención al ciudadano.

Finalmente, la modernización global muestra una correlación negativa baja con la gestión municipal ($\rho = -0,295$; $p = 0,207$), lo que indica que, en el distrito de Huayllabamba, las políticas y herramientas de modernización no han sido implementadas de manera integral ni articulada con los procesos de gestión municipal. Este resultado refuerza la idea de que la modernización se desarrolla de forma fragmentada, sin generar impactos visibles en el desempeño institucional.

En términos interpretativos, los resultados de la Tabla 30 permiten concluir que, en el distrito de Huayllabamba, ni el Control Interno ni la Modernización inciden significativamente en la Gestión Municipal, lo cual evidencia debilidades estructurales en la capacidad institucional, en el conocimiento normativo y en la implementación efectiva de estos sistemas. Este comportamiento distrital resulta coherente con los hallazgos

descriptivos previos, que muestran niveles predominantemente regulares de gestión municipal, y pone de manifiesto la necesidad de fortalecer de manera prioritaria la institucionalización del control interno y la modernización como instrumentos estratégicos para mejorar el desempeño de la administración pública local.

Tabla 31 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Ollantaytambo, Provincia de Urubamba.

		Rho de Spearman	P
CONTROL INTERNO	Ambiente de control	0.046	0.847
	Evaluación de riesgos	0.055	0.817
	Actividades de control	0.152	0.521
	Información y comunicación	-0.014	0.952
	Supervisión	-0.194	0.413
	CONTROL INTERNO	-0.081	0.735
MODERNIZACIÓN	Simplificación administrativa	-0.323	0.164
	Presupuesto por resultados	0.500*	0.025
	Gobierno Electrónico	0.113	0.636
	MODERNIZACION	-0.365	0.113

Análisis e interpretación

Los resultados de la Tabla 31, referidos a la incidencia entre el Control Interno y la Modernización con la Gestión Municipal del distrito de Ollantaytambo, provincia de Urubamba, evidencian que, en términos generales, no existen relaciones estadísticamente significativas entre la mayoría de las dimensiones analizadas y la gestión municipal, dado

que los valores de significancia (p-valor) superan el umbral crítico de 0,05. No obstante, el análisis detallado de los coeficientes de Rho de Spearman permite identificar un hallazgo relevante que distingue a este distrito del resto.

En relación con las dimensiones del Control Interno, el ambiente de control ($\rho = 0,046$; $p = 0,847$), la evaluación de riesgos ($\rho = 0,055$; $p = 0,817$) y las actividades de control ($\rho = 0,152$; $p = 0,521$) presentan correlaciones positivas muy débiles y no significativas con la gestión municipal, lo que indica que estos componentes no ejercen una influencia perceptible en el desempeño institucional del distrito. Asimismo, las dimensiones de información y comunicación ($\rho = -0,014$; $p = 0,952$) y supervisión ($\rho = -0,194$; $p = 0,413$) muestran correlaciones negativas débiles, evidenciando deficiencias en los flujos de información y en los mecanismos de seguimiento y control, los cuales no se encuentran articulados de manera efectiva con la gestión municipal. En conjunto, el Control Interno global presenta una correlación negativa muy baja y no significativa ($\rho = -0,081$; $p = 0,735$), lo que confirma que el sistema de control interno en el distrito de Ollantaytambo se implementa de forma incipiente o predominantemente formal, sin generar impactos relevantes en la mejora del desempeño municipal.

Respecto a las dimensiones de la Modernización, la simplificación administrativa muestra una correlación negativa moderada ($\rho = -0,323$; $p = 0,164$), aunque no significativa, lo que sugiere que los esfuerzos por reducir trámites y optimizar procesos aún no se traducen en una mejora efectiva de la gestión municipal. Por su parte, el gobierno electrónico presenta una correlación positiva débil y no significativa ($\rho = 0,113$; $p = 0,636$), reflejando un bajo nivel de incorporación estratégica de las tecnologías de la información como herramientas de transformación institucional.

Sin embargo, destaca de manera significativa la dimensión presupuesto por resultados, que presenta una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa con la gestión municipal ($\rho = 0,500$; $p = 0,025$). Este resultado indica que, en el distrito de Ollantaytambo, una mayor aplicación del enfoque de presupuesto por resultados se asocia directamente con un mejor desempeño de la gestión municipal. Dicho hallazgo sugiere que la articulación entre la planificación, la asignación de recursos y el logro de resultados concretos constituye un factor clave para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión pública local, diferenciando a este distrito de los demás analizados.

No obstante, al considerar la modernización global, se observa una correlación negativa moderada y no significativa con la gestión municipal ($\rho = -0,365$; $p = 0,113$), lo que evidencia que, pese al impacto positivo del presupuesto por resultados, las demás dimensiones de la modernización no se encuentran suficientemente integradas ni institucionalizadas como para generar un efecto conjunto sobre el desempeño municipal.

En términos interpretativos, los resultados de la Tabla 31 permiten concluir que, en el distrito de Ollantaytambo, el presupuesto por resultados constituye la única dimensión de la modernización que incide de manera significativa en la gestión municipal, mientras que el Control Interno y el resto de componentes de la modernización presentan una influencia limitada o inexistente. Este hallazgo pone de manifiesto la importancia de fortalecer la gestión presupuestal orientada a resultados como un eje estratégico de mejora institucional, así como la necesidad de articular de manera integral el control interno y las demás políticas de modernización para lograr impactos sostenibles en la gestión municipal.

Tabla 32 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Maras, Provincia de Urubamba.

		Rho de Spearman	P
CONTROL INTERNO	Ambiente de control	-0.106	0.696
	Evaluación de riesgos	-0.243	0.364
	Actividades de control	,570*	0.021
	Información y comunicación	0.418	0.107
	Supervisión	0.042	0.878
CONTROL INTERNO		0.006	0.982
MODERNIZACIÓN	Simplificación administrativa	0.317	0.232
	Presupuesto por resultados	0.406	0.119
	Gobierno Electrónico	0.405	0.120
	MODERNIZACION	0.513*	0.042

Análisis e interpretación

Los resultados de la Tabla 32, referidos a la incidencia entre el Control Interno y la Modernización con la Gestión Municipal del distrito de Maras, provincia de Urubamba, evidencian la existencia de relaciones diferenciadas y estadísticamente significativas en algunas dimensiones específicas, lo que permite identificar patrones particulares de comportamiento institucional en este distrito. A diferencia de otros distritos analizados, Maras presenta hallazgos relevantes tanto en componentes del control interno como en la modernización, lo que sugiere un nivel de articulación más avanzado entre estos sistemas y la gestión municipal.

En relación con las dimensiones del Control Interno, el ambiente de control ($\rho = -0,106$; $p = 0,696$) y la evaluación de riesgos ($\rho = -0,243$; $p = 0,364$) muestran correlaciones negativas débiles y no significativas, lo que indica que estos componentes no ejercen una influencia directa sobre la gestión municipal. Asimismo, la supervisión presenta una correlación positiva muy baja y no significativa ($\rho = 0,042$; $p = 0,878$), evidenciando debilidades en los procesos de seguimiento y monitoreo institucional. No obstante, la dimensión de información y comunicación presenta una correlación positiva moderada ($\rho = 0,418$), aunque no significativa ($p = 0,107$), lo que sugiere que los flujos de información y los canales de comunicación interna comienzan a mostrar una relación favorable con el desempeño municipal, aunque aún no consolidada estadísticamente.

Destaca de manera significativa la dimensión actividades de control, que presenta una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa con la gestión municipal ($\rho = 0,570$; $p = 0,021$). Este resultado indica que, en el distrito de Maras, la adecuada aplicación de políticas, procedimientos, autorizaciones y mecanismos de control administrativo se asocia directamente con una mejora en el desempeño de la gestión municipal. Dicho hallazgo pone de manifiesto que el fortalecimiento de las actividades de control constituye un factor clave para asegurar el cumplimiento de objetivos, el uso eficiente de los recursos públicos y la reducción de errores e irregularidades en la administración local.

Sin embargo, al analizar el Control Interno en su conjunto, se observa una correlación prácticamente nula y no significativa con la gestión municipal ($\rho = 0,006$; $p = 0,982$), lo que evidencia que, pese al impacto positivo de las actividades de control, el sistema de control interno aún no se encuentra plenamente integrado ni institucionalizado como un todo coherente que incida de manera global en la gestión municipal.

Respecto a las dimensiones de la Modernización, la simplificación administrativa ($\rho = 0,317$; $p = 0,232$), el presupuesto por resultados ($\rho = 0,406$; $p = 0,119$) y el gobierno electrónico ($\rho = 0,405$; $p = 0,120$) presentan correlaciones positivas moderadas, aunque no significativas, lo que indica que los esfuerzos de modernización muestran una tendencia favorable hacia la mejora de la gestión municipal, pero aún no alcanzan niveles de madurez suficientes para generar impactos estadísticamente comprobables de manera individual.

No obstante, al considerar la modernización en su conjunto, se observa una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa con la gestión municipal ($\rho = 0,513$; $p = 0,042$). Este resultado constituye uno de los hallazgos más relevantes del estudio, ya que evidencia que, en el distrito de Maras, la articulación conjunta de las políticas de modernización —simplificación administrativa, presupuesto por resultados y gobierno electrónico— sí logra incidir de manera significativa en el desempeño de la gestión municipal. Ello sugiere que la modernización, cuando se implementa de forma integrada y no fragmentada, puede convertirse en un factor determinante para mejorar la eficiencia, eficacia y orientación al ciudadano de la administración pública local.

En términos interpretativos, los resultados de la Tabla 32 permiten concluir que el distrito de Maras presenta avances significativos en la implementación de las actividades de control y en la modernización de la gestión pública, los cuales inciden positivamente en la gestión municipal. Estos hallazgos evidencian que la mejora del desempeño institucional no depende únicamente del cumplimiento formal de los sistemas administrativos, sino de su adecuada articulación e integración en la práctica cotidiana de la gestión municipal. En consecuencia, el caso de Maras se constituye en una referencia relevante para comprender cómo el fortalecimiento de componentes específicos del

control interno y una modernización integral pueden generar impactos positivos y sostenibles en la gestión pública local.

Tabla 33 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Machupicchu, Provincia de Urubamba.

		Rho de Spearman	P
CONTROL INTERNO	Ambiente de control	0.070	0.739
	Evaluación de riesgos	-0.030	0.885
	Actividades de control	-0.106	0.614
	Información y comunicación	0.045	0.829
	Supervisión	0.085	0.686
	CONTROL INTERNO	0.114	0.587
MODERNIZACIÓN	Simplificación administrativa	0.060	0.778
	Presupuesto por resultados	-0.158	0.450
	Gobierno Electrónico	-0.013	0.949
	MODERNIZACION	-0.060	0.777

Análisis e interpretación

Los resultados de la Tabla 33, referidos a la incidencia entre el Control Interno y la Modernización con la Gestión Municipal del distrito de Machupicchu, provincia de Urubamba, evidencian que no existen relaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones del control interno, la modernización y la gestión municipal, dado que en todos los casos los valores de significancia (p-valor) son superiores al nivel crítico de 0,05. Este comportamiento revela un escenario en el que los sistemas administrativos

analizados no logran incidir de manera efectiva en el desempeño de la gestión municipal a nivel distrital.

En relación con las dimensiones del Control Interno, el ambiente de control presenta una correlación positiva muy débil ($\rho = 0,070$; $p = 0,739$), mientras que la evaluación de riesgos ($\rho = -0,030$; $p = 0,885$) y las actividades de control ($\rho = -0,106$; $p = 0,614$) muestran correlaciones negativas débiles, todas ellas no significativas. Estos resultados evidencian que los componentes fundamentales del control interno no se encuentran suficientemente articulados con los procesos de planificación, ejecución y evaluación de la gestión municipal. De igual modo, las dimensiones de información y comunicación ($\rho = 0,045$; $p = 0,829$) y supervisión ($\rho = 0,085$; $p = 0,686$) presentan correlaciones positivas muy bajas, lo que indica que los flujos de información y los mecanismos de seguimiento no generan un impacto relevante en el desempeño institucional.

Al considerar el Control Interno en su conjunto, se observa una correlación positiva muy débil y no significativa con la gestión municipal ($\rho = 0,114$; $p = 0,587$), lo que confirma que, en el distrito de Machupicchu, el Sistema de Control Interno se implementa de manera incipiente y predominantemente formal, sin traducirse en mejoras sustantivas en la eficiencia, eficacia o transparencia de la gestión pública local.

Respecto a las dimensiones de la Modernización, la simplificación administrativa ($\rho = 0,060$; $p = 0,778$) presenta una correlación positiva muy débil y no significativa, mientras que el presupuesto por resultados ($\rho = -0,158$; $p = 0,450$) y el gobierno electrónico ($\rho = -0,013$; $p = 0,949$) muestran correlaciones negativas prácticamente nulas. Estos resultados ponen de manifiesto que las herramientas y políticas de modernización no han sido implementadas de manera estratégica ni articulada con la gestión municipal,

limitando su capacidad para generar mejoras en la calidad de los servicios públicos y en la atención al ciudadano.

Finalmente, la modernización en su conjunto presenta una correlación negativa muy débil y no significativa con la gestión municipal ($\rho = -0,060$; $p = 0,777$), lo que evidencia que el proceso de modernización en el distrito de Machupicchu se desarrolla de forma fragmentada y con un bajo nivel de institucionalización. Este resultado resulta particularmente relevante si se considera la importancia estratégica del distrito a nivel turístico, lo que sugiere que los ingresos y la complejidad administrativa asociados a dicha condición no se han traducido en un fortalecimiento efectivo de los sistemas de control interno ni de modernización de la gestión pública.

En términos interpretativos, los resultados de la Tabla 33 permiten concluir que, en el distrito de Machupicchu, ni el Control Interno ni la Modernización ejercen una incidencia significativa en la Gestión Municipal, lo que evidencia debilidades estructurales en la capacidad institucional, en la gestión de procesos y en la adopción de enfoques modernos orientados a resultados y valor público. Este hallazgo refuerza la necesidad de replantear las estrategias de fortalecimiento institucional en el distrito, priorizando la implementación efectiva e integrada del control interno y la modernización como instrumentos clave para mejorar el desempeño de la gestión municipal.

Tabla 34 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Urubamba, Provincia de Urubamba.

		Rho de Spearman	P
CONTROL INTERNO	Ambiente de control	-0.102	0.590
	Evaluación de riesgos	-0.044	0.816
	Actividades de control	0.075	0.695
	Información y comunicación	-0.008	0.966
	Supervisión	-0.158	0.404
	CONTROL INTERNO	-0.153	0.419
MODERNIZACIÓN	Simplificación administrativa	-0.063	0.742
	Presupuesto por resultados	0.457*	0.011
	Gobierno Electrónico	0.010	0.956
	MODERNIZACION	-0.352	0.056

Análisis e interpretación

Los resultados de la Tabla 34, referidos a la incidencia entre el Control Interno y la Modernización con la Gestión Municipal del distrito de Urubamba, provincia de Urubamba, evidencian que, en términos generales, no se registran relaciones estadísticamente significativas entre la mayoría de las dimensiones del control interno y la gestión municipal, dado que los valores de significancia (p-valor) son superiores al nivel crítico de 0,05. Este comportamiento revela que el Sistema de Control Interno, en el contexto del distrito de Urubamba, no se encuentra suficientemente articulado con los

procesos de gestión como para generar impactos visibles y sostenidos en el desempeño institucional.

En relación con las dimensiones del Control Interno, el ambiente de control ($\rho = -0,102$; $p = 0,590$), la evaluación de riesgos ($\rho = -0,044$; $p = 0,816$), la información y comunicación ($\rho = -0,008$; $p = 0,966$) y la supervisión ($\rho = -0,158$; $p = 0,404$) presentan correlaciones negativas débiles y no significativas con la gestión municipal, lo que indica que estos componentes no ejercen una influencia directa en el desempeño de la administración local. Por su parte, las actividades de control muestran una correlación positiva muy baja ($\rho = 0,075$; $p = 0,695$), aunque igualmente no significativa, lo que sugiere que los procedimientos y mecanismos de control administrativo no se encuentran suficientemente consolidados ni integrados a la gestión municipal. En conjunto, el Control Interno global presenta una correlación negativa débil y no significativa con la gestión municipal ($\rho = -0,153$; $p = 0,419$), confirmando que el sistema se implementa de manera fragmentada y con un énfasis más formal que funcional.

Respecto a las dimensiones de la Modernización, la simplificación administrativa presenta una correlación negativa muy débil y no significativa con la gestión municipal ($\rho = -0,063$; $p = 0,742$), mientras que el gobierno electrónico muestra una correlación prácticamente nula ($\rho = 0,010$; $p = 0,956$), lo que evidencia un bajo nivel de impacto de estas herramientas en la mejora del desempeño institucional. No obstante, destaca de manera relevante la dimensión presupuesto por resultados, que presenta una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa con la gestión municipal ($\rho = 0,457$; $p = 0,011$). Este resultado indica que, en el distrito de Urubamba, una mayor aplicación del enfoque de presupuesto por resultados se asocia directamente con un mejor desempeño de la gestión municipal, especialmente en términos de eficiencia del gasto, alineamiento con objetivos institucionales y orientación a resultados.

Al considerar la modernización en su conjunto, se observa una correlación negativa moderada cercana al nivel de significancia estadística ($\rho = -0,352$; $p = 0,056$), lo que sugiere que, si bien las políticas de modernización no muestran un efecto global significativo, existen indicios de una relación que podría fortalecerse si sus componentes se implementaran de manera más integrada y coherente. Este resultado refuerza la idea de que la modernización, cuando se desarrolla de forma parcial o desarticulada, no logra incidir de manera efectiva en la gestión municipal.

En términos interpretativos, los resultados de la Tabla 34 permiten concluir que, en el distrito de Urubamba, el presupuesto por resultados constituye la principal herramienta de modernización que incide significativamente en la gestión municipal, mientras que el Control Interno y las demás dimensiones de la modernización presentan una influencia limitada. Este hallazgo pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la gestión presupuestal orientada a resultados como eje estratégico de mejora institucional, así como de articular de manera integral el control interno, la simplificación administrativa y el gobierno electrónico, con el fin de generar impactos sostenibles en el desempeño de la gestión municipal.

Tabla 35 Análisis de la incidencia del control interno y la modernización sobre la gestión municipal del distrito de Chinchero, Provincia de Urubamba.

		Rho de Spearman	P
CONTROL INTERNO	Ambiente de control	0.041	0.856
	Evaluación de riesgos	0.332	0.132
	Actividades de control	0.094	0.677
	Información y comunicación	0.145	0.519
	Supervisión	-0.022	0.921
	CONTROL INTERNO	0.082	0.715
MODERNIZACIÓN	Simplificación administrativa	-0.045	0.843
	Presupuesto por resultados	-0.181	0.420
	Gobierno Electrónico	0.040	0.859
	MODERNIZACION	-0.272	0.221

Análisis e interpretación

Los resultados de la Tabla 35, referidos a la incidencia entre el Control Interno y la Modernización con la Gestión Municipal del distrito de Chinchero, provincia de Urubamba, evidencian que no existen relaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones analizadas y la gestión municipal, dado que en todos los casos los valores de significancia (p-valor) son superiores al nivel crítico de 0,05. Este comportamiento revela que, en el contexto del distrito de Chinchero, tanto el Control Interno como la Modernización presentan una incidencia limitada en el desempeño de la gestión municipal.

En relación con las dimensiones del Control Interno, el ambiente de control muestra una correlación positiva muy débil ($\rho = 0,041$; $p = 0,856$), mientras que la evaluación de riesgos presenta una correlación positiva baja ($\rho = 0,332$; $p = 0,132$), aunque no significativa. Este último resultado sugiere una tendencia favorable incipiente en la identificación y análisis de riesgos; sin embargo, dicha relación aún no se encuentra suficientemente consolidada como para generar un impacto significativo en la gestión municipal. Asimismo, las actividades de control ($\rho = 0,094$; $p = 0,677$) y la información y comunicación ($\rho = 0,145$; $p = 0,519$) presentan correlaciones positivas débiles, lo que indica que los procedimientos de control y los flujos de información no se encuentran plenamente integrados a los procesos de gestión. Por su parte, la supervisión evidencia una correlación negativa prácticamente nula ($\rho = -0,022$; $p = 0,921$), reflejando debilidades en los mecanismos de seguimiento, monitoreo y retroalimentación institucional.

Al considerar el Control Interno en su conjunto, se observa una correlación positiva muy baja y no significativa con la gestión municipal ($\rho = 0,082$; $p = 0,715$), lo que confirma que el sistema de control interno en el distrito de Chinchero se implementa de manera fragmentada y con un enfoque predominantemente formal, sin lograr incidir de manera sustantiva en la mejora del desempeño institucional.

Respecto a las dimensiones de la Modernización, la simplificación administrativa presenta una correlación negativa muy débil ($\rho = -0,045$; $p = 0,843$), el presupuesto por resultados muestra una correlación negativa baja ($\rho = -0,181$; $p = 0,420$) y el gobierno electrónico evidencia una correlación positiva prácticamente nula ($\rho = 0,040$; $p = 0,859$). Estos resultados ponen de manifiesto que las herramientas y políticas de modernización no se encuentran suficientemente desarrolladas ni articuladas con los procesos de gestión

municipal, limitando su capacidad para mejorar la eficiencia administrativa, la calidad del gasto público y la atención al ciudadano.

Finalmente, la modernización en su conjunto presenta una correlación negativa baja y no significativa con la gestión municipal ($\rho = -0,272$; $p = 0,221$), lo que indica que el proceso de modernización en el distrito de Chinchero se desarrolla de manera incipiente y desarticulada, sin generar impactos visibles en el desempeño de la administración local.

En términos interpretativos, los resultados de la Tabla 35 permiten concluir que, en el distrito de Chinchero, ni el Control Interno ni la Modernización inciden de manera significativa en la Gestión Municipal, lo que evidencia debilidades estructurales en la capacidad institucional, en la integración de los sistemas administrativos y en la adopción de enfoques modernos orientados a resultados y valor público. Este hallazgo refuerza la necesidad de fortalecer de manera integral la implementación del control interno y la modernización de la gestión pública, especialmente en un distrito estratégico como Chinchero, con el fin de mejorar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de la gestión municipal.

5.6. Análisis cuantitativo y cualitativo

El presente análisis integra los resultados estadísticos obtenidos con una interpretación sustantiva de los resultados y/o hallazgos, con el propósito de explicar la incidencia del control interno y la modernización en la gestión municipal de los distritos de la provincia de Urubamba durante el periodo 2018. Esta aproximación permite comprender tanto la magnitud de las relaciones identificadas como su significado dentro del contexto institucional analizado.

5.6.1. Análisis cuantitativo

De los resultados obtenidos de la presente investigación se puede afirmar que el control interno es uno de los pilares esenciales para lograr una gestión municipal efectiva. Esta conclusión tiene un respaldo estadístico sólido, ya que la prueba de Chi cuadrado presenta un nivel de significancia extremadamente alto ($p = 0.000$), muy por debajo del valor de referencia de 0.05. Este resultado nos lleva a rechazar la hipótesis nula y a confirmar nuestra perspectiva inicial. Además, el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0.399$) indica una relación positiva de intensidad moderada, lo que permite inferir que reforzar los sistemas de control puede traducirse en progresos concretos para la administración local.

En relación con la percepción del personal consultado, la mayoría (75.7%) opina que el control interno es regular, y solo un 4.1% lo describe como deficiente. Esto deja ver que, si bien se han realizado esfuerzos importantes, aún existen oportunidades de mejora que afectan la eficacia y el alcance de estas prácticas en el quehacer institucional.

Asimismo, la información recogida confirma que la modernización de la gestión ejerce una influencia estadísticamente significativa ($p = 0.004$ según Chi cuadrado), por lo que en este caso también se rechaza la hipótesis nula. No obstante, la correlación observada es baja ($\rho = 0.229$), lo que revela una conexión positiva pero débil entre modernización y eficiencia municipal. Dicho de otro modo, la modernización aún no se consolida como un factor de cambio transformador que impulse mejoras profundas y duraderas.

Respecto a la percepción de este proceso, más de la mitad del personal (50.7%) considera que el grado de modernización es bajo; un 29.7% lo juzga regular, y un 4.1%

lo estima muy bajo. Esta visión retrata una transformación que todavía se encuentra en una fase incipiente, con retos considerables para su implementación práctica y para su adopción orgánica en la cultura de las instituciones municipales.

5.6.2. *Análisis cualitativo*

Desde un enfoque cualitativo, los resultados muestran que el control interno representa un soporte fundamental para la gestión municipal, ya que influye directamente en la organización, realización y seguimiento de las actividades públicas. La opinión generalizada sobre un control interno regular deja ver que hay esfuerzos por aplicarlo, aunque no siempre se logran prácticas sólidas, debido al poco conocimiento de las normas y a la falta de unidades de control en muchos municipios.

Respecto a la modernización, los hallazgos reflejan que se trata de un proceso todavía en etapas tempranas, con un progreso desigual entre sus diferentes aspectos. La escasa presencia del presupuesto por resultados indica que la modernización no puede reducirse solo a cambios formales en los instrumentos de planificación y asignación de recursos; exige también capacidades institucionales, liderazgo y una cultura organizacional enfocada en los resultados.

La relación entre el control interno y la modernización nos ayuda a entender que mejorar la gestión municipal no depende de un solo factor, sino de una coordinación adecuada entre mecanismos de control, procesos de cambio institucional y capacidades administrativas. De este modo, los resultados confirman que fortalecer el control interno y avanzar en una modernización integral es clave para lograr una gestión municipal más eficiente, transparente y centrada en servir al ciudadano.

5.7. Discusión de resultados

El estudio realizado en las Municipalidades Distritales de la provincia de Urubamba nos ayuda a entender de manera integral cómo los sistemas de control interno y los procesos de modernización inciden en la administración de los gobiernos locales. Los datos recabados confirman que ambos elementos tienen una influencia sustancial en la eficiencia institucional, aunque cada uno sigue una dinámica e intensidad particulares. Los resultados muestran de forma consistente que el control interno es un pilar fundamental para una gestión municipal robusta. La relación que se observa es clara: a medida que estos mecanismos se fortalecen, aumenta la capacidad de las municipalidades para organizar y ejecutar sus procedimientos con mayor eficacia. Esto nos lleva a ver el control interno no solo como un medio de supervisión, sino como un sistema integral que estructura la actividad institucional y guía los recursos hacia metas bien definidas. Desde una perspectiva interpretativa, la percepción generalizada entre los funcionarios y servidores públicos, que consideran el control interno regular o deficiente deja ver una brecha importante entre lo que establece la normativa y su puesta en práctica. Esta divergencia revela limitaciones relacionadas con un dominio insuficiente de los aspectos técnicos y regulatorios, lo cual concuerda con investigaciones anteriores que indican que, cuando el control interno se aplica de manera superficial o solo como un formalismo o nunca se aplica su potencial para mejorar la gestión se reduce significativamente. Al examinar más a fondo las dimensiones del control interno, se observa que el ambiente de control y las actividades de información y comunicación son los que ejercen un mayor impacto en la gestión municipal. Esto confirma que los principios éticos, la cultura organizacional y la calidad comunicativa forman la base operativa del sistema.

Dicho de otra manera, sin una cultura institucional orientada a la transparencia y sin canales efectivos para compartir información, los demás componentes pierden eficacia. Este hallazgo respalda la idea de que el progreso en la gestión municipal no se alcanza únicamente con más regulación, sino con prácticas organizativas coherentes y compartidas por todo el equipo.

En lo que se refiere a la modernización, los resultados señalan que también influyen en la gestión, aunque con menor intensidad en comparación con el control interno. Esto sugiere que los procesos de modernización en las municipalidades analizados aún no están completamente consolidados, por tanto, podemos concluir que agilizar los procedimientos e incorporar tecnología favorece una gestión más eficiente, accesible y centrada en las necesidades ciudadanas. Aun así, estas innovaciones no siempre generan una transformación profunda de las estructuras organizativas, ya que a menudo quedan confinadas a áreas específicas dentro de la administración local.

En cuanto al presupuesto por resultados, los datos no revelan una incidencia significativa. Este hallazgo apunta a que este instrumento aún no ha sido adoptado como una verdadera herramienta de gestión estratégica, sino que su aplicación tiende a ser formal o poco extensiva.

La falta de sintonía entre la planificación, la ejecución del gasto y la evaluación de los logros parece explicar este problema. Esto no es nuevo: estudios anteriores ya habían advertido sobre lo complicado que resulta aplicar este modelo en municipios con carencias técnicas y organizativas.

En resumen, los datos confirman las hipótesis iniciales. Tanto el control interno como la modernización influyen en cómo se gestiona un ayuntamiento, pero cada uno desde un

lugar distinto. El control interno actúa como un eje que da estructura al quehacer diario, mientras que la modernización es más bien un proceso de avance paulatino, cuya verdadera eficacia está ligada a la madurez organizacional de cada municipio.

Lo central de este estudio es demostrar que mejorar la gestión municipal va más allá de aplicar normas o políticas nacionales; depende sobre todo de cómo estas se interpretan, se apropian y se ejecutan localmente. También se destaca la importancia de fortalecer el lado humano y comunicativo del control interno, y de llevar adelante una modernización mejor articulada y con visión integral.

Finalmente, hay que considerar ciertas limitaciones, propias de un estudio que captura un momento en el tiempo y que se basa mayormente en la opinión del personal municipal. Para avanzar, futuras investigaciones podrían incorporar métricas concretas de rendimiento y seguir la evolución de estos procesos a lo largo de varios años. Esto nos ayudaría a comprender con más claridad qué es lo que realmente define una buena gestión a nivel local.

CONCLUSIONES

En atención al objetivo general de la investigación, se concluyó que el control interno y el nivel de modernización resultan decisivos para el funcionamiento de los municipios. Los datos estadísticos, respaldados por la prueba Chi cuadrado ($p = 0.000$), ofrecen una base sólida para afirmar que esta relación no es casual, sino real y medible. Además, al calcular la intensidad de estos vínculos mediante el coeficiente de Spearman, se observa que el control interno mantiene una correlación moderada con la gestión (39,9%), mientras que la modernización muestra una conexión más limitada, aunque igualmente relevante (22,9%).

Al profundizar en el primer objetivo del estudio, que era evaluar el efecto específico del control interno, los datos confirman su relevancia estadística. Sin embargo, la percepción recogida entre los trabajadores municipales presenta un diagnóstico poco alentador. Una amplia mayoría (cerca del 76%) califica estos mecanismos como apenas regulares, y un pequeño pero significativo porcentaje (4.1%) los considera directamente deficientes. Esta evaluación sugiere que la implementación del sistema de control interno ha sido incompleta o nunca se implementó. La raíz del problema estaría influida por dos factores clave: un conocimiento limitado de la normativa que lo rige y, de manera aún más crítica, la falta del órgano supervisor específico en la mayoría de las municipalidades, es decir no cuentan con los Órganos de Control Institucional. Esta carencia ha obstaculizado el desarrollo de una cultura institucional donde el control se entienda como una herramienta para lograr transparencia y mejores resultados, y no como un mero trámite.

El estudio también se propuso desagregar esta influencia, examinando cada componente del control interno (segundo objetivo). Todas las dimensiones evaluadas

demonstraron ser significativas, pero con una intensidad variable. Destacan especialmente la dimensión de información y comunicación (37.5% de correlación) y la del ambiente de control (35.2%). Esto nos señala que, más allá de los procedimientos formales, son el clima ético, la cultura organizacional y la fluidez en el intercambio de datos, los que ejercen una influencia más decisiva en la gestión diaria. Los demás componentes, como las actividades de control específicas (27.6%), la supervisión (25.9%) y la evaluación de riesgos (21.1%), aunque con un impacto medible, aparecen como aspectos que requieren un fortalecimiento más sistemático y articulado.

En lo que respecta al proceso de modernización (tercer objetivo), los números confirman que tiene un efecto significativo, aunque de baja magnitud en su conjunto. La prueba estadística ($p = 0.004$) es clara, pero la percepción interna dibuja un escenario de avance lento. Más de la mitad de los empleados (50.7%) considera que el nivel de modernización es bajo o muy bajo. Esta percepción de estancamiento se explica principalmente por la falta de familiaridad con las políticas de modernización y por la dificultad para integrarlas de manera sólida y permanente en las estructuras y procesos de los gobiernos locales.

Finalmente, al analizar las herramientas específicas de la modernización

(cuarto objetivo), los resultados son mixtos. Por un lado, medidas concretas como la simplificación administrativa (33.6% de correlación) y la implementación de gobierno electrónico (20.3%) demuestran un aporte positivo y tangible a la gestión, facilitando los trámites y incorporando tecnología. Por otro lado, la dimensión presupuesta por resultados no logra mostrar una incidencia.

En síntesis, la gestión municipal en la Municipalidades Distritales de la Provincia de Urubamba para el periodo estudiado aparece condicionada por un control interno aplicado a medias y en algunos casos nunca se implementó y una modernización que avanza de forma desigual y con lentitud. Las conclusiones del estudio enfatizan que el progreso institucional y la mejora en la prestación de servicios a la ciudadanía dependen, en buena medida, de convertir estos dos pilares, el control interno sólido y la modernización efectiva en ejes estratégicos y complementarios de una reforma administrativa sostenible.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones del estudio, consideramos fundamental que las Municipalidades Distritales de la Provincia de Urubamba diseñen e implementen una estrategia articulada y sostenida que fortalezca simultáneamente el control interno y la modernización con el propósito de lograr una gestión más eficaz, un uso responsable de los fondos públicos y, sobre todo, una mejora tangible en los servicios que llegan a los ciudadanos.

1. Fortalecer y cumplir con la implementación del Sistema de control interno

Un primer paso clave es institucionalizar programas de capacitación continua y práctica para todo el personal, enfocados en el marco normativo y la aplicación concreta del Sistema de Control Interno. Esto responde directamente a la percepción generalizada entre los empleados de que su implementación es aún insuficiente. De forma paralela y prioritaria, es indispensable establecer o consolidar la implementación de los Órgano de Control Institucional, dotándolo de autonomía y recursos para que ejerza un control preventivo y constante, más que correctivo.

2. Fortalecer y mejorar el ambiente de control y la información y comunicación

Los resultados señalan que debemos ir más allá de los manuales. Es vital trabajar en el ambiente de control y en los flujos de información y comunicación, promoviendo activamente una cultura institucional donde primen la ética, la transparencia y un liderazgo que dé el ejemplo. Asimismo, es necesario dar solidez operativa a la evaluación de riesgos, las actividades de control y la supervisión, mediante protocolos claros y un seguimiento metódico que genere confiabilidad y consistencia en cada proceso.

3. Dar un impulso real a la modernización

Para que la modernización no sea solo un discurso, se requiere un plan interno de difusión y acompañamiento técnico que acerque la Política Nacional de Modernización a todos los niveles de la organización. El objetivo es superar el desconocimiento actual y traducir la normativa en acciones concretas que transformen los procedimientos municipales del día a día.

4. Apalancar las herramientas de modernización que sí funcionan

Dos dimensiones demostraron su utilidad y deben ser la punta de lanza: la simplificación administrativa, revisando y racionalizando trámites para hacerlos más ágiles y menos costosos para la gente; y el gobierno electrónico, implementando plataformas digitales que sean realmente útiles, accesibles y fáciles de usar para el ciudadano.

5. Convertir el presupuesto en una herramienta de gestión

El hallazgo de que el presupuesto por resultados no tiene un impacto significativo es una alerta importante. Se recomienda invertir en desarrollar las competencias técnicas del equipo municipal en planificación estratégica, formulación presupuestal y evaluación, para que este instrumento deje de ser un ejercicio contable y se convierta en la brújula que guíe la toma de decisiones y la mejora del desempeño institucional.

BIBLIOGRAFÍA

458-2008-CG, R. d. (2008). Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado.

Abad Alvarado, W. B., & Carrasco Rodríguez, L. B. (2018). *Propuesta estratégica para mejorar la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Choros* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

Acharyya, R., & Bhattacharya, N. (Eds.). (2019). *Research methodology for social sciences*. Routledge India.

Bernal, C. A. (2004). *Metodología de la investigación*. Pearson Prentice Hall.

Bunge, M. (2010). *Scientific research methodology and philosophy*. Springer.

Carrasco Saavedra, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos.

Chafloque Farfán, C. C. (2017). *El presupuesto por resultados y sus efectos en la calidad del gasto del sector salud de la Región Lambayeque* [Tesis de licenciatura].

Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.ª ed.). McGraw-Hill.

Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Diario Oficial *El Peruano*, 9 de enero.

Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley N.º 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Diario Oficial *El Peruano*, 23 de julio.

Congreso de la República del Perú. (2002). *Ley N.º 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Diario Oficial *El Peruano*, 3 de agosto.

Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades*.

Diario Oficial *El Peruano*, 27 de mayo.

Congreso de la República del Perú. (2004). *Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*. Diario Oficial *El Peruano*, 12 de diciembre.

Congreso de la República del Perú. (2018). *Decreto Legislativo N.º 1412, Ley de Gobierno Digital*. Diario Oficial *El Peruano*, 13 de septiembre.

Congreso de la República del Perú. (2018). *Decreto Legislativo N.º 1440, Marco de la Administración Financiera del Sector Público*. Diario Oficial *El Peruano*, 16 de septiembre.

Contraloría General de la República. (2006). *Resolución de Contraloría N.º 320-2006-CG*.

Contraloría General de la República. (2008). *Resolución de Contraloría N.º 458-2008-CG: Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado*.

Contraloría General de la República. (2010). *Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en gobiernos locales*.

Contraloría General de la República. (2016). *Resolución de Contraloría N.º 149-2016-CG*.

Contraloría General de la República. (2021). *Resolución de Contraloría N.º 146-2021-CG: Guía para la implementación del Sistema de Control Interno*. Diario Oficial *El Peruano*, 16 de abril.

COSO. (2013). *Internal control—Integrated framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

- Delgado Guevara, L. R. (2018). *Modernización del Estado y gobierno electrónico para el producto SIS Independiente del Seguro Integral de Salud en Lima Metropolitana* [Tesis de maestría].
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Jiménez Napa, E. C. (2021). *Modernización de la gestión pública y la administración de recursos humanos en la Policía Nacional del Perú, 2018–2019* [Tesis de maestría, Centro de Altos Estudios Nacionales].
- Morales, J. J. (2018). *Control interno para la efectividad de la gestión municipal del distrito de Cieneguilla* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo].
- Moriano, G. (2016). *Incentivos en la gestión pública: Estudio de caso del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Paitán, L. A. (2016). *La gestión municipal y los sistemas administrativos en la Municipalidad Distrital de Rosario* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Huancavelica].
- Piscoya, A. H. (2017). *La gestión municipal y la seguridad ciudadana en el distrito de Lince* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). *Decreto Supremo N.º 029-2021-PCM, Política Nacional de Transformación Digital al 2030*. Diario Oficial *El Peruano*, 23 de marzo.

Ramió, C. (2016). *Teoría de la organización y administración pública*. Tecnos.

Rondán, A. O. (2016). *Modelo de gestión municipal basado en los principios de ingeniería política* [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma].

Contraloría General de la República. (2010). *Orientaciones Básicas para el Fortalecimiento del Control Interno en Gobiernos Locales*.

COSO Control Interno Marco Integrado. (2013).

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. (2013).

Jimenez Napa, E. C. (2021). *Modernización de la Gestión Pública y la Administración de Recursos Humanos en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional del Perú años 2018-2019* [Tesis Maestría: Centro de Altos Estudios Nacionales Escuela de Posgrado].

Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. (2006).

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. (s.f.).

Ministerio de la Administración Pública. (2016). *Manual de Gestión Municipal*.

Morales, J. J. (2018). *Control Interno para la Efectividad de la Gestion Municipal del Distrito de Cieneguilla [Tesis Doctoral, Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo]*.

Moriano, G. (2016). *Incentivos en la Gestion Publica: Estudio de Caso del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestion y Modernizacion Municipal[Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Vatolica del Peru]*. Repositorio Institucional.

Paitan, L. A. (2016). *La Gestion Municipal y los Sistemas Administrativos de los Funcionarios de la Municipalidad Distrital de Rosario [Tesis Mestria: Escuela de Posgrado Universidad Nacional de Huancavelica]*.

Piscoya, A. H. (2017). *La Gestion Municipal y la Seguridad Ciudadana en el Distrito de Lince [Tesis de Maestria, Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio Institucional.

ANEXOS

Cuestionario para Medir el Control Interno en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Urubamba

Instructivo para llenado del cuestionario:

- a. Lea detenidamente las preguntas formuladas para cada elemento o factor del control interno de la entidad. Si requiere mayor información sobre las preguntas del cuestionario consulte a la encargada para su orientación satisfactoria.
- b. Responda las preguntas marcando con un aspa (x) en el casillero de acuerdo a la escala de valorización y cuando corresponda indique el documento o directiva que sustenta la respuesta. Para tal efecto, considerar lo siguiente:

Escala Valorativa

CÓDIGO	CATEGORÍA	
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

Anote una N/A: si considera que no es aplicable ese elemento de Control en la Municipalidad. explique la razón (es) de su inaplicación en la entidad identificando las causas o explicaciones correspondientes.

Dimensión Ambiente de Control

Filosofía de la Dirección		1	2	3	4	5
1	La administración municipal o quien haga sus veces, muestra interés de apoyar el control interno en la entidad a través de políticas escritas, documentos, reuniones, charlas y otros medios.					
2	Se toman decisiones frente a desviaciones de indicadores, variaciones frente a los resultados contables, dejándose evidencia mediante actas.					
Integridad y valores éticos		1	2	3	4	5
3	La entidad cuenta con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones y otros medios.					
Elementos de control		1	2	3	4	5
4	Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la administración municipal o quien haga sus veces.					
Administración Estratégica		1	2	3	4	5
5	La administración municipal o quien haga sus veces, ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la Entidad					
6	La administración municipal o quien haga sus veces, asegura que todas las Áreas, formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional.					
Estructura organizacional		1	2	3	4	5
7	La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad y necesidades de entidad.					
8	Los instrumentos de gestión como el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), ¿el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) están aprobado y actualizados?					
Administración de los Recursos Humanos		1	2	3	4	5
9	La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal.					
10	La unidad orgánica cuenta con la cantidad y calidad de personal necesario para el adecuado desarrollo sus					

	actividades.					
	Competencia Profesional	1	2	3	4	5
11	El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo.					
	Asignación de autoridad y responsabilidad	1	2	3	4	5
12	La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos y han sido comunicados formalmente.					
13	Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden.					
	Órgano de Control Institucional	1	2	3	4	5
14	Los Órgano de Control Institucional -OCI evalúan los controles de los procesos vigentes e identifican oportunidades de mejora acorde a su Plan Anual de Control.					
15	El OCI evalúa periódicamente el sistema de control interno de la entidad.					

Dimensión Evaluación de Riesgos

Elementos de control		1	2	3	4	5
Planeamiento de la Administración de Riesgos						
16	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos.					
17	La entidad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos.					
Identificación de Riesgos						
18	Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo y proceso crítico.					
Valoración de riesgos						
19	En el desarrollo de sus actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia), así como del efecto que pueden ocasionar (impacto).					
Respuesta al riesgo						
20	Se han establecido las acciones necesarias (controles) y estrategias para afrontar los riesgos evaluados					

Dimensión Actividades de Control

Elementos de control						
	Procedimiento de Autorización y Aprobación	1	2	3	4	5
21	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos, actividades y tareas.					
	Segregación de funciones	1	2	3	4	5
22	Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de errores o fraude.					
	Evaluación Costo-Beneficio	1	2	3	4	5
23	El costo de los controles establecidos para sus actividades está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios).					
24	Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener.					
	Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	1	2	3	4	5
25	Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos o archivos.					
	Verificaciones y conciliaciones	1	2	3	4	5
26	Las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas					
	Evaluación de desempeño	1	2	3	4	5
27	La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas.					
	Rendición de cuentas	1	2	3	4	5
28	La entidad cuenta con procedimientos y lineamientos internos documentados que se siguen para la rendición de cuentas.					
29	La administración municipal o quien haga sus veces, exige periódicamente la presentación de declaraciones juradas a su personal.					
	Documentación de procesos, actividades y tareas	1	2	3	4	5
30	Los procesos, actividades y tareas de la entidad se encuentran definidas, establecidas y documentadas al igual que sus modificaciones.					
	Revisión de procesos, actividades y tareas	1	2	3	4	5
31	Se revisan periódicamente los procesos actividades y tareas con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente					
	Controles tecnologías de Información y comunicaciones	1	2	3	4	5
32	Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas documentados que evitan el acceso no autorizado a la información.					
33	La entidad cuenta con un Plan Operativo Informático y con informes de evaluación documentada					

Dimensión Información y Comunicación

Nro.	Elementos de control	1	2	3	4	5
	Funciones y características de la información-1	1	2	3	4	5
35	La información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones.					
	Información y responsabilidad	1	2	3	4	5
36	Se cuenta con políticas y procedimientos documentados que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.					
	Elementos de control					
	Calidad y suficiencia de la información	1	2	3	4	5
37	La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades.					
	Sistemas de información	1	2	3	4	5
38	La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades.					
	Flexibilidad al cambio	1	2	3	4	5
39	Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento					
	Archivo institucional	1	2	3	4	5
40	La administración de los documentos e información se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para la preservación y su conservación (archivos electrónicos, magnéticos y físicos).					
	Comunicación interna	1	2	3	4	5
41	La entidad ha elaborado y difundido documentos que orienten la comunicación interna					
	Comunicación externa	1	2	3	4	5
42	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior sobre su gestión institucional					
	Canales de comunicación	1	2	3	4	5
44	Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, revistas					

Dimensión Supervisión

	Elementos de control	1	2	3	4	5
	Actividades de prevención y monitoreo					
45	En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello					

Cuestionario Sobre Modernización Municipal

Estimado señor(a) le agradeceré responder con la mayor objetividad y veracidad esta encuesta. Ello ayudará a una investigación real y se tendrá un aporte más al conocimiento sobre las gestiones que vienen desarrollando las Municipalidades Distritales de la Provincia de Urubamba, en el periodo 2018.

Instrucciones:

En los siguientes interrogantes marque con una X en el valor del casillero que usted considere.

Escala Valorativa

CÓDIGO	CATEGORÍA	
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

Cuestionario Sobre Gestión Municipal

Nº	SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA	1	2	3	4	5
1	¿La atención que presta la Municipalidad a los usuarios internos y externos es oportuna?					
2	¿La Municipalidad cumple con atender los tramites en los plazos establecidos?					
3	¿El servicio de atención que brinda la Municipalidad a adapta a la disponibilidad de tiempo de los usuarios?					
4	¿Existen documentos normativos actualizados que establezcan las tasas de cobro?					
5	¿La calidad del servicio que brinda la Municipalidad está de acuerdo con el costo del servicio?					
6	¿Los requisitos que establece la Municipalidad, para la realización de los tramites son básicamente necesarios?					
7	El modelo organizativo de los tramites sigue un plan de modelo de gestión de simplificación					
8	Considera que se tienen las características necesarias para optimizar la simplificación de los procesos					

9	La Municipalidad aplica correctamente las normas legales de simplificación administrativa					
10	La Municipalidad cuenta con una Directiva que norme la Simplificación Administrativa.					

Presupuesto por Resultados		1	2	3	4	5
11	¿Conoce Ud. el presupuesto por resultados?					
12	¿Considera Ud. que la gestión del presupuesto por resultados se orienta a mejorar la calidad de inversión?					
13	¿Están definidos los programas presupuestales, productos y/o proyectos?					
14	¿Los objetivos generales estratégicos de la Municipalidad, están asociados a los programas presupuestales?					
15	¿En la fase del proceso presupuestario de programación, se define la escala de prioridades en los objetivos estratégicos?					
16	En las fases del proceso presupuestario (programación, formulación), se estiman los ingresos y la demanda de gastos para los programas presupuestales, productos y/o proyectos					
17	Se evalúa los indicadores de eficacia y eficiencia del gasto público					
18	Se evalúa los indicadores de eficacia y eficiencia de los ingresos que percibe la Municipalidad					

Estimado señor(a) le agradeceré responder con la mayor objetividad y veracidad esta encuesta. Ello ayudará a una investigación real y se tendrá un aporte más al conocimiento sobre las gestiones que vienen desarrollando las Municipalidades Distritales de la Provincia de Urubamba, en el periodo 2018.

Instrucciones:

En los siguientes interrogantes marque con una X en el valor del casillero que usted considere.

Escala Valorativa

CÓDIGO	CATEGORÍA	
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3

Nº	PLANEACIÓN	1	2	3	4	5
1	¿Está de acuerdo Ud. con la Misión, visión, metas y objetivos de la Municipalidad?					
2	¿Considera Ud. que los funcionarios que laboran en las municipalidades tienen bien definidos los objetivos institucionales?					
3	¿Los funcionarios de las municipalidades Distritales cumplen con las metas planificadas?					
4	¿En la municipalidad existe un plan de desarrollo concertado que se ajusta a la realidad socioeconómica?					
5	¿El proceso de planificación y ejecución del presupuesto es adecuado en la Municipalidad?					
6	¿Los procesos de presupuesto participativo se desarrollan con la participación activa de la población?					

Nº	ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
7	¿Considera Ud. que existe una adecuada estructura organizacional en la Municipalidad?					
8	¿Considera Ud. que los instrumentos de gestión municipal sirven como guía y orientación en la Municipalidad?					
9	¿La Municipalidad cuenta con todos sus instrumentos de gestión aprobados y actualizados?					
10	¿En el proceso de contratación del personal, la entidad aplica los mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección y evaluación de personal?					
11	¿Considera Ud. que la Municipalidad cuenta con la cantidad y calidad de personal necesario para el adecuado desarrollo de sus actividades?					

Nº	DIRECCIÓN	1	2	3	4	5
12	La municipalidad fomenta y promueve la comunicación interna con todo el personal					
13	En la Municipalidad existen suficientes canales de comunicación					
14	¿Los funcionarios motivan a los trabajadores de la municipalidad para el mejor rendimiento y productividad?					
15	¿Considera Ud. que los funcionarios de la municipalidad tienen liderazgo?					

16	Los funcionarios de la Municipalidad cuentan con liderazgo y empoderamiento para la toma de decisiones en las funciones que se les asigna					
17	Los funcionarios y demás trabajadores de la Municipalidad toman sus propias decisiones en las labores que se les encomienda					
18	¿Los funcionarios que vienen ocupando cargos jerárquicos toman decisiones de manera oportuna?					
19	¿La Municipalidad cuenta con mecanismos y procedimientos para asegurar la adecuada comunicación con los usuarios externos?					
20	¿Los funcionarios de la municipalidad planifican oportunamente la atención a los usuarios y al público en general?					
21	¿Los funcionarios realizan un constante seguimiento a la atención que se le brinda al usuario en su distrito?					

Nº	CONTROL	1	2	3	4	5
22	¿La Municipalidad cuentan con un órgano de control Institucional?					
23	¿Los funcionarios de la Municipalidad hacen rendición de cuentas de en el tiempo oportuno?					
24	¿Son controladas adecuadamente los recursos que tiene la municipalidad?					
25	¿Son controladas las asistencias de los servidores públicos en la municipalidad?					
26	¿Considera Ud. que con el sistema de control interno mejoraría la gestión municipal?					
27	¿Existe un personal idóneo que efectúe el control de los procesos administrativo de la municipalidad?					
28	¿Considera Ud. que con más control mejoraría las actividades de las operaciones en la Municipalidad?					
29	¿Considera Ud. que existe un control adecuado antes de ejecutar una actividad, obra y/o proyecto en la municipalidad?					

Matriz de Consistencia

Título de Tesis: Control Interno y Modernización en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba, periodo 2018

Autora: Geni Yáñez Baca

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
			variable: Control Interno				
			Dimensiones	Indicadores	Metodologia	Población y Muestra	Técnicas e Instrumentos
Problema General: ¿Cómo incide el Control Interno y la Modernización en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018? Problema Especifico: ¿Cómo incide las dimensiones del Control Interno en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba? ¿Cómo incide las dimensiones de la Modernización en la Gestión Municipal de los Distritos de la	Objetivo General Determinar la incidencia del Control Interno y la Modernización en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018. Objetivo Especifico a) Determinar la incidencia entre las dimensiones de Control Interno con la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.	Hipótesis General: El Control Interno y la Modernización inciden significativamente en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018. X1 → Y X2 → Y Hipótesis Especifico a) Las dimensiones del Control Interno inciden significativamente en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de	Ambiente de Control Evaluación de Riesgos	➤ Filosofía de la dirección ➤ Integridad y valores éticos ➤ Administración estratégica ➤ Estructura organizacional ➤ Administración de los Recursos Humanos ➤ Competencia Profesional ➤ Asignación de Autoridad y responsabilidad ➤ Órgano de Control Institucional. ➤ Planeamiento de la Administración de riesgos ➤ Identificación de riesgos	<u>Tipo de Investigación</u> Básica <u>Diseño de Investigación</u> No experimental Transversal <u>Nivel de Investigación</u> Explicativo	Población: Trabajadores de las Municipalidades Distritales de <u>Yucay</u>, Huayllabamba, Chincheros, Machupichu, Ollantaytambo, Maras y Urubamba. Muestra. 148 trabajadores de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Urubamba.	Técnicas de Investigación: Revisión Documentaria. Cuestionario Instrumentos: Cuestionario.

Provincia de Urubamba?	b) Determinar la incidencia entre las dimensiones de la Modernización con la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018.	Urubamba periodo 2018. b) Las dimensiones de la Modernización inciden significativamente en la Gestión Municipal de los Distritos de la Provincia de Urubamba periodo 2018	Actividades de Control	> Valoración de riesgo > Respuesta al riesgo > Procedimiento de Autorización y aprobación > Segregación de función > Evaluación Costo-Beneficio > Controles sobre el acceso a los recursos o archivos > Verificación y conciliaciones > Evaluación de desempeño > Rendición de cuentas > Documentación de procesos, actividades y tareas > Revisión de procesos, actividades y tareas > Controles tecnológicos de información y comunicación			
			Información y Comunicación	> Funciones y características de la información > Información y responsabilidad			

				➤ Calidad y suficiencia de la información ➤ Sistemas de información ➤ Flexibilidad al cambio ➤ Archivo institucional ➤ Comunicación institucional ➤ Comunicación interna y externa ➤ Canales de comunicación			
			Supervisión	➤ Actividades de prevención y monitoreo ➤ Seguimiento de resultados ➤ Compromiso de mejoramiento			
Variable: modernización							
			Dimensiones	Indicadores	Metodología	Población y Muestra	Técnicas e Instrumentos
			Simplificación Administrativa	➤ Tiempo de atención ➤ Costo de los procedimientos ➤ Procedimiento Administrativo			

			Presupuesto por Resultados	➤ Gestión Presupuestal ➤ Calidad de Gasto público ➤ Programas presupuestales			
			Gobierno Electrónico	➤ Transparencia ➤ Participación Ciudadana ➤ Rendición de Cuentas ➤ Servicio al público			
Variable: Gestión Municipal							
			Dimensiones	Indicadores	Metodología	Población y Muestra	Técnicas e Instrumentos
			Planificación	➤ Misión y visión ➤ Objetivos y metas ➤ Planeamiento institucional			
			Organización	➤ Organización institucional ➤ Instrumento de gestión ➤ Delegación de funciones			
			Dirección	➤ Liderazgo ➤ Comunicación ➤ Toma de decisiones ➤ Empoderamiento			
			Control	➤ Control preventivo ➤ Seguimiento y monitoreo ➤ Medición de logros ➤ Supervisión ➤ Evaluación			

ESTADISTICA A UTILIZAR

Variable / Código	Tipo	Dimensión clave	Relación causal esperada	Estadístico de contraste
Control interno (X ₁)	Independiente	Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, <u>info</u> -comunicación, supervisión	$\uparrow X_1 \Rightarrow \uparrow$ Gestión municipal (Y)	ρ de Spearman (β en regresión ordinal)
Modernización (X ₂)	Independiente	Simplificación, presupuesto por resultados, gobierno electrónico	$\uparrow X_2 \Rightarrow \uparrow$ Gestión municipal (Y)	ρ de Spearman (β en regresión ordinal)
Gestión municipal (Y)	Dependiente	Planificación, organización, dirección, control	—	—

La tabla resume la dirección causal propuesta y el estadístico seleccionado para contrastar cada hipótesis, complementando la Matriz de Consistencia