

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Control interno y gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de
Cotabambas- Tambobamba, periodo 2025

Presentado por:

Yanet Mamani Huillca

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



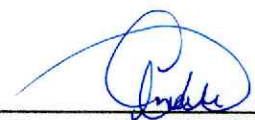
TESIS

**Control interno y gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad
Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2025**

Presentado por **Yanet Mamani Huilca**, para optar el título de Licenciado en
Administración

Sustentado y aprobado el 25 de mayo de 2026 ante el jurado evaluador:

Presidente:



Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos

Primer miembro:



Mg. Máximo Soto Pareja

Segundo miembro:



Mg. Hermenegildo Chaceara Huachaca

Asesor:



Mg. Josué Huamani Cayllahua



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 029-2026

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Control interno y gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2025”**. para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bachiller **Yanet Mamani Huilca**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 13% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 05 de agosto de 2026.


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Percy Fritz Ruga Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
PFPP/D/-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

A Dios Todopoderoso, por ser mi fortaleza y guía constante durante este camino académico, iluminando cada paso y dotándome de la perseverancia necesaria para alcanzar esta meta. Su gracia infinita me sostuvo en los momentos de incertidumbre y me brindó la sabiduría para superar cada desafío. A mi familia, pilar fundamental de mi existencia, por su amor incondicional, paciencia y apoyo inquebrantable. Sus palabras de aliento, sacrificios silenciosos y confianza depositada en mí fueron el motor que impulsó mi determinación para culminar este trabajo de investigación.

A mis docentes y asesores, por compartir sus conocimientos y orientarme con profesionalismo en la construcción de este estudio.



Dedicatoria

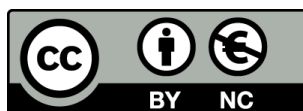
Con profunda gratitud y amor, dedico este trabajo de investigación al Ser Supremo, quien me bendijo con la inteligencia y determinación necesarias para culminar esta etapa académica, siendo mi guía espiritual en cada momento de desafío y reflexión. A mi querida familia, cimiento de mis valores y sueños, cuyo amor incondicional, sacrificios y apoyo constante fueron el impulso que sostuvo mi determinación en cada etapa de este proceso formativo.

A mi estimado asesor y docentes, quienes con su experiencia, conocimientos y orientación profesional enriquecieron mi formación académica, brindándome las herramientas necesarias para desarrollar esta investigación con rigor científico y compromiso social.



Control interno y gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de
Cotabambas- Tambobamba, periodo 2025
Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Enunciado del Problema	6
1.2.1 Problema general	6
1.2.2 Problemas específicos	6
1.2.3 Justificación de la investigación	7
1.2.3.1 Justificación teórica	7
1.2.3.2 Justificación metodológica	8
1.2.3.3 Justificación de la conveniencia	9
CAPÍTULO II	10
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	10
2.1 Objetivos de la investigación	10
2.1.1 Objetivo general	10
2.1.2 Objetivos específicos	10
2.2 Hipótesis de la investigación	10
2.2.1 Hipótesis general	10
2.2.2 Hipótesis específicas	10
2.3 Operacionalización de variables	11
CAPÍTULO III	12
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	12
3.1 Antecedentes	12
3.2 Marco teórico	16
3.2.1 Conceptualización de control interno	16
3.2.2 Teorías de modelos de control interno	21
3.2.3 Componentes del control interno según el modelo COSO	24
3.2.4 Dimensiones del control interno	32
3.2.5 Marco normativo del control interno en el Perú	38



3.2.6	Implementación del sistema de control interno en gobiernos locales	41
3.2.7	Fundamentos de la administración pública	43
3.2.8	Nueva gestión pública	47
3.2.9	Modernización de la gestión pública en el Perú	50
3.2.10	Gestión por resultados en gobiernos locales	53
3.2.11	La gestión administrativa pública	56
3.2.12	Teorías de la gestión administrativa aplicadas al sector público	58
3.2.13	Principios de la gestión administrativa pública	61
3.2.14	Dimensiones de la gestión administrativa en gobiernos locales	64
3.2.15	Marco normativo de la gestión administrativa municipal	69
3.2.16	Desafíos de la gestión administrativa en gobiernos locales	73
3.2.17	Fundamentos teóricos de la relación	75
3.2.18	Control interno en las dimensiones de la gestión administrativa	78
3.2.19	Valor público y control interno	80
3.2.20	Marco normativo de la municipalidad	83
3.3	Marco conceptual	85
CAPÍTULO IV		88
METODOLOGÍA		88
4.1	Tipo y nivel de investigación	88
4.1.1	Tipo de investigación	88
4.1.2	Nivel de investigación	88
4.2	Diseño de la investigación	88
4.3	Descripción ética de la investigación	89
4.4	Población y muestra	89
4.4.1	Población	89
4.4.2	Muestra	90
4.5	Procedimiento	91
4.6	Técnica e instrumentos	92
4.6.1	Técnicas	92
4.7	Estadístico de investigación	97
CAPÍTULO V		99
RESULTADOS Y DISCUSIONES		99
5.1	Análisis de resultados	99
5.2	Contrastación de hipótesis	114
5.3	Discusión	118
CAPÍTULO VI		130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		130
6.1	Conclusiones	130

6.2	Recomendaciones	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		133
ANEXOS		147

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de las variables de análisis	11
Tabla 2 Diferencias de la administración pública	49
Tabla 3 Comparación entre gestión administrativa pública y privada	57
Tabla 4 Características de la población	90
Tabla 5 Parámetros establecidos	91
Tabla 6 Validación del cuestionario por expertos	93
Tabla 7 Confiabilidad de la variable 1	93
Tabla 8 Confiabilidad variable 2	93
Tabla 9 Prueba de normalidad de ambas variables	94
Tabla 10 Baremación de la variable 1	95
Tabla 11 Baremación de la variable 2	95
Tabla 12 Baremación de las dimensiones de la variable control interno	96
Tabla 13 Baremación de las dimensiones de la variable 2	96
Tabla 14 Interpretación de coeficiente de correlación	98
Tabla 15 Información general de la unidad de estudio	99
Tabla 16 Resultados de control previo	101
Tabla 17 Resultados de control simultaneo	102
Tabla 18 Resultados de control posterior	104
Tabla 19 Resultados de mejora de la transparencia	105
Tabla 20 Resultados incremento de la eficiencia	107
Tabla 21 Resultados de nivel de rendición de cuentas	108
Tabla 22 Resultados de control interno	110
Tabla 23 Resultados de gestión administrativa	111
Tabla 24 Resultados de control interno y gestión administrativa	113
Tabla 25 Correlación de control interno y gestión administrativa	115
Tabla 26 Correlación control previo y gestión administrativa	116
Tabla 27 Correlación de control simultaneo y gestión administrativa	117
Tabla 28 Correlación de control posterior y gestión administrativa	118
Tabla 29 Data cuestionario piloto	168



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Control previo	101
Figura 2 Control simultaneo	103
Figura 3 Control posterior	104
Figura 4 Mejora de la transparencia	106
Figura 5 Incremento de la eficiencia	107
Figura 6 Nivel de rendición de cuentas	109
Figura 7 Control interno	110
Figura 8 Gestión administrativa	112
Figura 9 Llenado de encuesta del trabajador de la Municipalidad, en la Oficina 1	165
Figura 10 Llenado de encuesta del trabajador de la Municipalidad, en la Oficina 2	165
Figura 11 Llenado de encuesta del trabajador de la Municipalidad, en la Oficina 3	166
Figura 12 Llenado de encuesta del trabajador de la Municipalidad, en la Oficina 4	166
Figura 13 Solicitud de autorización para la aplicación de encuestas	169

INTRODUCCIÓN

La gestión pública en el siglo XXI se desenvuelve en un entorno caracterizado por la necesidad de instituciones sólidas, transparentes y orientadas a resultados. En este escenario, los gobiernos locales cumplen un papel decisivo, al encargarse de ejecutar políticas y proyectos que impactan directamente en la vida cotidiana de los ciudadanos. Sin embargo, este nivel de gobierno enfrenta retos permanentes relacionados con la eficiencia administrativa, la adecuada asignación de recursos y el cumplimiento de normas legales. Frente a tales exigencias, el control interno y la gestión administrativa se constituyen en pilares esenciales: el primero como sistema preventivo y correctivo que regula el accionar institucional, y la segunda como el eje organizativo que permite articular recursos, procesos y objetivos.

En el contexto de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, región Apurímac, se han identificado limitaciones en el cumplimiento de metas, debilidades en la ejecución presupuestal y deficiencias en los mecanismos de supervisión y control. Informes de la Contraloría General de la República y diversas investigaciones locales evidencian que, si bien existe un marco normativo robusto como la Ley N.º 28716 de Control Interno y el modelo COSO, su aplicación en la práctica resulta parcial, reactiva y poco articulada con los procesos administrativos. Esta situación genera una administración con limitada capacidad de respuesta, procesos descoordinados y una débil cultura de rendición de cuentas, afectando la confianza ciudadana y la calidad de los servicios públicos.

El problema se origina en la brecha existente entre el diseño normativo y su implementación efectiva. Mientras los documentos legales establecen la obligatoriedad de aplicar controles previos, simultáneos y posteriores, en la práctica estos se ejecutan de manera fragmentada, con un énfasis correctivo más que preventivo. Como consecuencia, la gestión administrativa municipal se ve debilitada, careciendo de procesos estandarizados que garanticen eficiencia, transparencia y legalidad. En este sentido, analizar la relación entre el control interno y la gestión administrativa resulta fundamental para comprender los factores que limitan el desempeño institucional y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la gobernanza local.

La importancia de esta investigación se sustenta en diversos planos. En el ámbito académico, contribuye a fortalecer el conocimiento sobre la administración pública en regiones altoandinas, donde las realidades institucionales han sido escasamente abordadas desde enfoques empíricos. En el plano práctico, los resultados permiten aportar evidencia sobre cómo la articulación de los controles internos influye en la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. Desde una perspectiva social, los hallazgos pueden servir como insumo para fortalecer la confianza ciudadana y promover servicios públicos de mayor calidad.

El objetivo central del estudio fue determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba, Tambobamba, durante el periodo 2025. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel correlacional, con un diseño no experimental. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios aplicados a una muestra representativa del personal administrativo, lo que permitió obtener información precisa y confiable.

La investigación se delimitó al ámbito institucional de la Municipalidad Provincial de Cotabamba, considerando como población a los trabajadores administrativos en funciones durante el año 2025. Este recorte temporal, espacial y poblacional permitió comprender de manera integral la interacción entre el sistema de control interno y la gestión administrativa en un contexto municipal específico.

En cuanto a la organización del documento, la tesis se estructura en seis capítulos. El Capítulo I presenta la descripción del problema y su justificación. El Capítulo II desarrolla los objetivos e hipótesis. El Capítulo III expone el marco teórico, normativo y conceptual. El Capítulo IV describe el diseño metodológico, incluyendo tipo de investigación, población, muestra e instrumentos. El Capítulo V presenta los resultados y su discusión, y finalmente, el Capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones.



RESUMEN

La administración pública municipal peruana enfrenta desafíos en la articulación entre los sistemas de control interno y los procesos de gestión administrativa, situación que compromete la eficiencia institucional y la legitimidad gubernamental. Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas-Tambobamba durante el periodo 2025. Se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 227 trabajadores municipales, de los cuales se seleccionó una muestra probabilística de 143 servidores mediante muestreo aleatorio simple. Los datos se recopilaron a través de un cuestionario estructurado tipo Likert, validado por juicio de expertos y con coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.982 para control interno y 0.957 para gestión administrativa. El análisis estadístico se realizó mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron una relación positiva moderada y significativa entre ambas variables ($\rho = 0.641$, $p = 0.001$). El control simultáneo presentó el coeficiente más alto ($\rho = 0.588$), seguido del control previo ($\rho = 0.578$) y el posterior ($\rho = 0.563$). Se concluye que fortalecer el control interno contribuye a mejorar la transparencia, eficiencia y rendición de cuentas en la gestión municipal.

Palabras clave: Control interno, gestión administrativa, municipalidad provincial, transparencia, eficiencia.



ABSTRACT

Peruvian municipal public administration faces challenges in articulating internal control systems with administrative management processes, which affects institutional efficiency and governmental legitimacy. This study aimed to determine the relationship between internal control and administrative management among workers of the Provincial Municipality of Cotabambas–Tambobamba during the 2025 period. A quantitative approach was applied, with a basic type, correlational level, and a non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 227 municipal workers, from which a probabilistic sample of 143 employees was selected using simple random sampling. Data were collected through a structured Likert-type questionnaire, validated by expert judgment and with Cronbach's alpha reliability coefficients of 0.982 for internal control and 0.957 for administrative management. Statistical analysis was conducted using Spearman's Rho correlation coefficient. The results showed a moderate positive and significant relationship between both variables ($\rho = 0.641$, $p = 0.001$). Simultaneous control presented the highest coefficient ($\rho = 0.588$), followed by prior control ($\rho = 0.578$) and subsequent control ($\rho = 0.563$). It is concluded that strengthening the internal control system contributes to improving transparency, efficiency, and accountability in municipal administrative management.

Keywords: *Internal control, administrative management, provincial municipality, transparency, efficiency.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En la última década, los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han promovido el fortalecimiento del control interno en la gestión pública como un eje fundamental para garantizar eficiencia, integridad y rendición de cuentas en las instituciones gubernamentales. Modelos como el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) han sido adoptados como referentes para la mejora de los sistemas de control, enfatizando la necesidad de aplicar controles previos, simultáneos y posteriores de manera integrada y efectiva (OECD, 2020). Sin embargo, diversos informes internacionales advierten que la sola existencia de marcos normativos no garantiza resultados positivos, ya que persisten dificultades en su aplicación práctica, lo que afecta la transparencia y la calidad de los servicios públicos (International Organization of Supreme Audit Institutions [INTOSAI], 2022).

En el contexto latinoamericano, estas limitaciones se ven acentuadas por factores estructurales como la burocracia excesiva, la informalidad en los procesos administrativos y una débil cultura organizacional orientada al control. Estudios desarrollados en países como Colombia, México y Argentina evidencian que los sistemas de control interno suelen aplicarse de manera parcial y predominantemente formal, con escasa incidencia en la prevención de irregularidades y en la toma de decisiones estratégicas (Hammi, 2015; González y Rodríguez, 2008). Como consecuencia, los gobiernos locales enfrentan dificultades para optimizar el uso de los recursos públicos y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas ante la ciudadanía.

En el Perú, esta problemática se refleja en los informes emitidos por la Contraloría General de la República del Perú (CGR), los cuales señalan que más del 65 % de las municipalidades provinciales presentan deficiencias en la aplicación de los mecanismos de control institucional (Contraloría General de la República del Perú, 2023). Si bien el Órgano de Control Institucional (OCI) cuenta con funciones normadas, su intervención



se orienta principalmente a acciones posteriores, con limitada incidencia preventiva y de acompañamiento durante la ejecución de los procesos administrativos. Esta situación repercute negativamente en la gestión administrativa, evidenciándose procedimientos poco estandarizados, bajo seguimiento de resultados y escasa orientación hacia el logro de metas institucionales.

A nivel regional, la Municipalidad Provincial de Cotabambas, ubicada en el departamento de Apurímac, presenta dificultades específicas relacionadas con la ejecución presupuestal, la transparencia en los procesos de contratación y la supervisión de proyectos públicos. De acuerdo con Pérez Salcedo (2021), la gestión institucional en esta entidad se caracteriza por una estructura administrativa fragmentada, lo cual incide en la calidad de los servicios públicos y en el clima organizacional.

Entre los factores que explican esta situación se identifican las limitaciones en la aplicación del control previo, la intervención insuficiente durante la ejecución de los procesos administrativos y un énfasis correctivo en las acciones posteriores. Estas condiciones restringen la mejora continua de la gestión administrativa y generan efectos como la baja capacidad de respuesta institucional, el incumplimiento de metas, niveles reducidos de transparencia y una limitada rendición de cuentas ante la ciudadanía.

En este contexto, resulta necesario evaluar la relación entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas. Analizar cómo los mecanismos de control se vinculan con las dimensiones de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas permitirá identificar brechas entre la normativa vigente y la práctica institucional, así como aportar evidencia empírica para el fortalecimiento de la gestión pública municipal durante el periodo 2025.

1.2 Enunciado del Problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre el control previo y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas?



- ¿De qué manera se relaciona el control simultáneo con los niveles de gestión administrativa en la entidad municipal?
- ¿Cómo se vincula el control posterior con los procesos de gestión administrativa en la Municipalidad de Cotabambas?

1.2.3 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica porque la gestión administrativa en los gobiernos locales del Perú enfrenta limitaciones relacionadas con el uso de los mecanismos de control interno. A pesar de la existencia de marcos normativos como la Ley N.º 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y el modelo COSO (2013), en diversas municipalidades los controles previo, simultáneo y posterior no se articulan de manera efectiva con los procesos administrativos. Esta situación genera dificultades en la ejecución presupuestal, en la rendición de cuentas y en la transparencia institucional. En el caso de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, estas limitaciones inciden en la calidad de los servicios públicos, lo que hace necesario un análisis empírico que permita comprender la relación entre el control interno y la gestión administrativa.

Asimismo, la investigación se justifica debido a la limitada cantidad de estudios locales que analicen de forma integral los tipos de control interno en relación con las dimensiones de la gestión administrativa, como la eficiencia operativa, la transparencia institucional y la rendición de cuentas, desde un enfoque metodológico correlacional. La mayoría de investigaciones revisadas se centran en diagnósticos generales o en una sola dimensión del control, sin examinar su influencia en el desempeño de los trabajadores ni en los resultados organizacionales. En ese sentido, el estudio busca aportar evidencia empírica que contribuya al fortalecimiento del sistema de control institucional, apoye la toma de decisiones administrativas y favorezca la mejora de la gestión pública municipal.

1.2.3.1 Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación se orienta a fortalecer el conocimiento existente sobre la relación entre el control interno y la gestión administrativa en el ámbito de los gobiernos locales, particularmente en contextos altoandinos como la región Apurímac,



donde estos fenómenos han sido poco abordados mediante estudios empíricos estructurados. En este sentido, el análisis se sustenta en la articulación del modelo COSO con las dimensiones de la gestión administrativa, lo que permite desarrollar una visión integradora del funcionamiento institucional en entidades públicas descentralizadas.

Asimismo, los resultados obtenidos contribuyen a contrastar y enriquecer los planteamientos teóricos vinculados a la gobernanza pública, el control institucional y la eficiencia organizacional, aportando evidencia empírica desde una realidad específica del contexto municipal. De esta manera, el estudio no solo amplía el marco teórico existente, sino que también sienta bases para futuras investigaciones orientadas al análisis de sistemas de control y su incidencia en el desempeño administrativo dentro del sector público.

1.2.3.2 Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se sustenta en un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, el cual resulta pertinente para analizar la relación entre las variables control interno y gestión administrativa en un contexto institucional específico. La elección de este enfoque permite obtener datos objetivos y medibles, facilitando la identificación de patrones de asociación entre las variables de estudio.

Para la recolección de datos se empleó un cuestionario estructurado tipo Likert, elaborado a partir de una matriz de operacionalización que garantiza la correspondencia entre dimensiones, indicadores y variables, lo que contribuye a la validez y confiabilidad de los resultados. Asimismo, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman como técnica estadística adecuada, debido a la naturaleza ordinal de los datos y la ausencia de normalidad en su distribución, permitiendo determinar con precisión el grado de relación entre las variables analizadas.

En este sentido, la propuesta metodológica no solo asegura rigurosidad en el análisis, sino que también constituye un referente aplicable para futuras investigaciones en el ámbito de la gestión pública, especialmente en estudios orientados a evaluar relaciones entre

sistemas de control y desempeño organizacional en entidades municipales.

1.2.3.3 Justificación de la conveniencia

La presente investigación es conveniente porque aborda una problemática recurrente en la administración pública peruana: la insuficiente integración entre el control interno y la gestión administrativa en los gobiernos locales. En la Municipalidad Provincial de Cotabambas se evidencian rezagos en la ejecución presupuestal, dificultades para el logro de las metas institucionales y restricciones en los procesos de transparencia y rendición de cuentas, lo que incide en la eficiencia institucional.

Asimismo, la investigación resulta oportuna al desarrollarse en un contexto pospandemia, en el que los gobiernos locales deben optimizar el uso de los recursos públicos, fortalecer la confianza ciudadana y aplicar mecanismos de control efectivos. En ese sentido, el estudio constituye un insumo práctico para la toma de decisiones administrativas, al aportar evidencia empírica orientada a la mejora de la gestión pública municipal.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación entre el control previo y la gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad.
- Examinar cómo se relaciona el control simultáneo con los niveles de gestión administrativa en la entidad.
- Analizar la relación entre el control posterior y los procesos de gestión administrativa en la Municipalidad de Cotabambas.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025.

2.2.2 Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre el control previo y la gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad.
- Existe relación significativa entre el control simultáneo y la gestión administrativa en la entidad municipal.
- Existe relación significativa entre el control posterior y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.



2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables de análisis

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicadores
Control Interno (OCI)	“El Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para lograr una seguridad razonable en el logro de los objetivos de la entidad. Se orienta al cumplimiento de los objetivos siguientes: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.” (Contraloría General de la República del Perú, 2014)	Control Previo (OCI)	1. Oportunidad de informes 2. Observación de actos administrativos 3. Identificación de hallazgos 4. Corrección de procesos 5. Tiempo de revisión
		Control Simultáneo (OCI)	1. Emisión de informes simultáneos 2. Registro de alertas 3. Atención de alertas 4. Emisión de recomendaciones 5. Cumplimiento de alertas
		Control Posterior (OCI)	1. Ejecución de auditorías 2. Confirmación de hallazgos 3. Propuesta de sanciones 4. Cumplimiento de informes 5. Cierre de informes
Gestión Administrativa	“La Gestión Administrativa, en el contexto del sector público, se define como el conjunto de procesos y acciones que permiten a una institución usar sus recursos de manera transparente, eficiente y responsable, con el fin de generar valor público y fortalecer la confianza de los ciudadanos.” (Adaptación propia, basada en Bovaird y Löffler, 2003; Fung et al., 2007)	Mejora de la Transparencia	1. Atención de solicitudes 2. Publicación de información 3. Difusión de procesos 4. Uso del portal institucional 5. Cumplimiento de plazos
		Incremento de la Eficiencia	1. Tiempo de trámite 2. Optimización de procesos 3. Ejecución presupuestal 4. Servicios digitales 5. Automatización de trámites
		Nivel de Rendición de Cuentas	1. Informes de gestión 2. Cumplimiento de recomendaciones 3. Audiencias públicas 4. Medios de rendición 5. Cumplimiento de metas

Nota: Refleja el marco específico de la indagación.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

Hammi (2015), en su tesis titulada “Control financiero interno bajo incertidumbre: control de gestión de la liquidez”, desarrollada en la Universitat de Barcelona, analizó cómo los sistemas de control interno influyen en la toma de decisiones estratégicas financieras en escenarios de inestabilidad institucional. La investigación, de enfoque aplicado y cuantitativo, empleó revisión documental y simulación financiera para examinar cómo el control interno puede convertirse en un mecanismo estabilizador frente a entornos inciertos. Los hallazgos revelaron que el fortalecimiento del control simultáneo y posterior permitió reducir los riesgos operativos y mejorar el desempeño financiero de las entidades evaluadas. Su principal aporte fue demostrar que un modelo de control bien articulado no solo regula procedimientos, sino que también incrementa la capacidad de reacción y adaptación en las organizaciones. Este antecedente se relaciona directamente con la presente investigación al resaltar la importancia de los controles institucionales en la eficiencia organizativa, enfoque aplicable en la gestión administrativa de los gobiernos locales.

Caja y Checa (2021), en su tesis de licenciatura titulada “Control interno y la gestión administrativa de la empresa La Fronda Travel, Magdalena del Mar, 2019”, se propusieron examinar la relación entre el sistema de control interno y la calidad de la gestión administrativa en una empresa privada del sector turístico. La investigación fue aplicada, con diseño descriptivo y enfoque cuantitativo, y se sustentó en encuestas estructuradas validadas estadísticamente. Los resultados indicaron que el control interno, en particular las acciones de monitoreo, verificación y retroalimentación, inciden positivamente en la mejora de procesos administrativos. El estudio concluyó que un control interno bien definido contribuye a la eficiencia operativa y minimiza errores en la gestión. Su aporte radica en evidenciar que la existencia de políticas de control no garantiza su eficacia si no hay seguimiento y evaluación constante. Se vincula con el presente trabajo al ofrecer una base empírica que respalda el análisis del control interno como factor que incide en la gestión, extrapolable al contexto público municipal.



Martell (2019), en su tesis titulada “Control interno y su influencia en la gestión administrativa de la empresa Constructora Corporación ETA S.R.L., San Juan de Lurigancho, 2018”, planteó como propósito analizar cómo los mecanismos de control impactan en el funcionamiento organizacional en una empresa del rubro construcción. El enfoque del estudio fue cuantitativo, con diseño no experimental y método aplicado, basado en la aplicación de cuestionarios estructurados al personal administrativo. Los resultados demostraron que el control interno se relaciona con el cumplimiento de metas, el orden documental, la planificación de actividades y la rendición de cuentas. El valor de este estudio reside en demostrar que una estructura de control fortalecida genera condiciones para una gestión administrativa más eficaz. La relación con la tesis actual radica en que permite sustentar que el control interno no debe concebirse solo como instrumento de fiscalización, sino como un componente esencial del proceso de gestión.

Finalmente, INTOSAI (2022), en su Informe global sobre control gubernamental y rendición de cuentas, expuso un diagnóstico comparativo de los sistemas de control interno implementados en entidades públicas de más de 60 países. El informe, basado en análisis documental y revisión de indicadores institucionales, destacó que las administraciones que cuentan con sistemas consolidados de control logran mayores niveles de transparencia, confianza pública y eficiencia en la gestión. Por el contrario, las entidades con controles fragmentados o simbólicos muestran mayores índices de corrupción, desvío de recursos y baja capacidad de respuesta. Este documento constituye un referente teórico de alto nivel, que sustenta las buenas prácticas internacionales en control institucional. Su relación con la presente investigación se refleja en la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno en gobiernos subnacionales como Cotabambas, a fin de mejorar su desempeño administrativo y su legitimidad ante la ciudadanía.

Caquiamarca Cupe y Sánchez Zamudio (2024), en su tesis titulada “Control interno y su incidencia en la gestión administrativa en la Universidad Nacional de Cañete, 2022”, llevaron a cabo una investigación orientada a determinar cómo el sistema de control interno se relaciona con la eficiencia administrativa en una institución pública de educación superior. Se trató de un estudio con enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental transversal. La muestra estuvo compuesta por 20 trabajadores administrativos vinculados a procesos de gestión. A través del uso de cuestionarios validados estadísticamente y el coeficiente de correlación Rho de Spearman, se evidenció una relación positiva alta ($r = 0.744$) entre las variables. Este estudio aporta evidencia



empírica sobre cómo un control interno sólido incide en el desempeño organizacional. Se relaciona con la presente tesis al sustentar la relevancia del control interno como componente estructural de una gestión pública eficiente.

Solano Perales (2023), en su tesis titulada “Sistema de control interno para la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas-Apurímac, periodo 2021”, exploró la relación entre el control institucional y el funcionamiento administrativo en un gobierno local. El estudio fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, y nivel correlacional. Se trabajó con una muestra de 76 servidores municipales, a quienes se les aplicaron instrumentos estructurados. El análisis reveló una correlación positiva significativa ($r = 0.696$) entre ambas variables. El principal aporte del trabajo fue demostrar que la presencia de mecanismos de control fortalece las capacidades institucionales para planificar, ejecutar y evaluar sus funciones. Este antecedente se vincula directamente con el presente estudio, al centrarse en una municipalidad de Apurímac y compartir el mismo objeto de análisis.

Coa Cabrera (2019), en su tesis titulada “El control interno y la incidencia en la gestión administrativa de las sub gerencias de Abastecimiento y Tesorería de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, período 2017”, tuvo como finalidad examinar cómo el control interno incide en áreas críticas de la administración local. La investigación fue aplicada, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, empleando como muestra a 21 trabajadores de dos subgerencias claves. Mediante el análisis estadístico se concluyó que el control interno explica el 68% y 67% de la variación en el nivel de gestión administrativa de las subgerencias de Abastecimiento y Tesorería, respectivamente. El estudio destaca la importancia de implementar controles diferenciados en áreas con funciones estratégicas. Se relaciona con la tesis actual al evidenciar cómo la eficacia del control puede variar según el ámbito de aplicación dentro del aparato municipal.

Vásquez Díaz (2024), en su tesis titulada “Control interno y gestión administrativa de la Dirección General de Gobierno Interior del Ministerio del Interior. Lima”, examinó la influencia del control interno en el rendimiento organizacional de una unidad administrativa de alcance nacional. La investigación fue de tipo básica, con diseño no experimental y enfoque cuantitativo, trabajando con una muestra de 51 trabajadores. Los datos recopilados mediante encuestas fueron procesados mediante técnicas estadísticas, hallándose una relación significativa entre ambas variables. La principal conclusión fue que un sistema de control interno fortalecido no solo reduce errores, sino que promueve



una cultura organizacional basada en la eficiencia. Este estudio se vincula con la presente investigación al resaltar que la gestión administrativa mejora sustancialmente cuando se sustenta en prácticas de control efectivas y oportunamente ejecutadas.

Otaú Alarcón y Gonzales García (2024), en su tesis titulada “Control interno y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Huanipaca, provincia de Abancay departamento de Apurímac, 2020”, desarrollaron un estudio orientado a identificar la relación entre el sistema de control interno y la calidad de la gestión administrativa en una municipalidad distrital del departamento de Apurímac. La investigación fue de tipo correlacional, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 36 trabajadores administrativos a quienes se aplicó un cuestionario validado. El análisis estadístico, utilizando el coeficiente de Spearman, reveló una relación positiva alta ($r = 0.837$), concluyéndose que el control interno tiene una incidencia significativa en el desempeño administrativo institucional. Este estudio se relaciona con la presente tesis al proporcionar evidencia regional sobre cómo un sistema de control bien implementado fortalece la gestión pública local.

Chávez Pacheco (2022), en su tesis titulada “El control interno y la gestión administrativa en el gobierno local de Apurímac, 2021”, planteó como objetivo analizar la relación entre el control institucional y la gestión administrativa en el contexto de los gobiernos locales de la región Apurímac. El estudio fue de tipo básico, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. Se trabajó con una muestra de 120 servidores públicos, aplicándose encuestas estructuradas como instrumento principal de recolección de datos. Los resultados mostraron una correlación positiva significativa ($r = 0.652$) entre ambas variables. El aporte principal de este estudio fue demostrar que la calidad del control interno incide directamente en el orden, la eficiencia y la transparencia de la administración pública local, lo cual guarda estrecha relación con el enfoque del presente trabajo.

Pérez Quispe (2019), en su tesis titulada “Control interno en la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, región Apurímac, 2018”, investigó la influencia del control interno en los procesos de recaudación tributaria en una municipalidad provincial de la región. Se trató de un estudio aplicado, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental de tipo transversal. La población estuvo compuesta por trabajadores del área de rentas, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado. El análisis de resultados evidenció que la existencia de un control interno operativo, con



procedimientos estandarizados y mecanismos de fiscalización, tiene efectos positivos en el cumplimiento de metas recaudatorias. Este antecedente se vincula con la presente investigación al mostrar cómo una adecuada aplicación del control interno en funciones administrativas específicas puede generar mejoras sustanciales en el desempeño institucional.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Conceptualización de control interno

a) Evolución histórica del concepto de control interno

El concepto de control interno ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios en las estructuras organizativas, las necesidades de transparencia y las exigencias de eficiencia en la gestión pública y privada.

En sus orígenes, el control interno se centraba principalmente en la verificación contable y la protección de los activos. Autores como Dicksee (1905), Bennett (1930), Montgomery (1934) y Stempf (1936) enfocaban su atención en la contabilidad y la auditoría financiera, considerando el control interno como un conjunto de procedimientos contables destinados a salvaguardar los activos y garantizar la exactitud de los registros financieros.

Durante las décadas de 1930 y 1940, el control interno fue asociado casi exclusivamente con la auditoría financiera. En este periodo, se entendía como un conjunto de procedimientos contables orientados a proteger los activos de una organización y a garantizar la veracidad de los estados financieros. La American Institute of Accountants (1949) definió en ese entonces al control interno como “un plan de organización y todos los métodos y medidas adoptados en una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia operativa y fomentar la adherencia a políticas gerenciales prescritas”.

A partir de los años 70, con el incremento de escándalos financieros y una creciente demanda social por la transparencia institucional, el control interno comenzó a alejarse de su enfoque exclusivamente financiero para integrar funciones de gestión y gobierno corporativo. Es en este contexto que



aparecen las primeras aproximaciones al control interno como un sistema global. Uno de los hitos más importantes fue la creación en 1985 del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), el cual publicó en 1992 un informe estructurado que redefinió el control interno como un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable en el logro de objetivos operacionales, de información y de cumplimiento normativo.

Esta visión más amplia marcó un punto de inflexión, al incorporar la noción de riesgos organizacionales y promover una visión transversal del control en todos los niveles de la entidad. Posteriormente, con la actualización del marco COSO en 2013, se reforzó la importancia del entorno de control, la evaluación de riesgos y la supervisión continua, adaptándolo a los contextos tecnológicos y a la cultura ética de las organizaciones.

En el ámbito latinoamericano, autores como Domínguez Alfaro (2022) destacan que el control interno ha pasado de ser un instrumento de fiscalización externa a convertirse en una herramienta de autorregulación institucional, orientada a garantizar el cumplimiento de metas, optimizar recursos y fortalecer la legitimidad de las instituciones públicas.

b) Definiciones contemporáneas del control interno

En la actualidad, el control interno es concebido como un proceso integral y dinámico que involucra a todos los niveles de una organización, orientado a proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos institucionales.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) define el control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Este enfoque destaca que el control interno no es un evento aislado, sino una serie de acciones interrelacionadas que se extienden a lo largo de toda la organización. Además, reconoce que, aunque el control

interno puede proporcionar una seguridad razonable, no garantiza el logro de los objetivos debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema, como errores humanos o colusión.

En el contexto peruano, la Contraloría General de la República define el Sistema de Control Interno (SCI) como el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y del personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales y promueven una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente. Esta definición enfatiza la importancia de la actitud y el compromiso del personal en la implementación efectiva del control interno, así como su papel en la promoción de valores éticos y la transparencia en la gestión pública.

En resumen, las definiciones contemporáneas del control interno convergen en la idea de un proceso integral y continuo, que involucra a todos los miembros de la organización y que está diseñado para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos institucionales, promoviendo al mismo tiempo la eficiencia, la eficacia, la ética y la transparencia en la gestión.

c) El control interno de la Contraloría General de la República del Perú

En el ámbito del sector público peruano, la Contraloría General de la República (CGR) ha establecido un enfoque normativo y técnico específico sobre el control interno, entendiendo que este no es solo una herramienta de verificación, sino un sistema preventivo y de gestión que fortalece el desempeño institucional. Según la CGR, el Sistema de Control Interno (SCI) consiste en el conjunto de políticas, procedimientos, estructuras, recursos y actitudes institucionales que se implementan para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, en un marco de eficiencia, ética, transparencia y legalidad (Contraloría General de la República, 2014).

Este sistema se enmarca en la Ley N.º 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, la cual establece la obligatoriedad de adoptar un SCI en todas las entidades públicas, incluyendo municipalidades. Esta normativa



determina que el control debe ser asumido como un proceso permanente y no como una función delegada a una sola unidad; por tanto, la responsabilidad es compartida entre autoridades, funcionarios y servidores públicos (Congreso de la República del Perú, 2006). Esta ley define el control interno como parte inherente de la gestión, con una orientación clara hacia la prevención de riesgos y el aseguramiento del logro de los fines públicos.

Asimismo, la Resolución N.º 320-2006-CG aprueba las “Normas de Control Interno para las Entidades del Estado”, y establece cinco componentes clave: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Estos elementos están alineados con el modelo COSO, pero adaptados a las particularidades del contexto estatal peruano. La Contraloría enfatiza que la implementación del SCI debe orientarse al fortalecimiento del clima organizacional, la mejora continua de procesos y la generación de valor público (CGR, 2006).

Por otro lado, en diversos pronunciamientos institucionales, la CGR sostiene que el control interno en el Perú debe evolucionar de un enfoque sancionador a uno preventivo, promoviendo una cultura de control ético y participativo. Esto implica que los gobiernos locales no solo deben cumplir con la normativa, sino también desarrollar capacidades internas para identificar, mitigar y reportar riesgos que afectan la gestión. La implementación efectiva del control interno, desde esta perspectiva, se convierte en una herramienta estratégica para mejorar la gobernabilidad y la confianza ciudadana (Contraloría General de la República, 2022).

d) Importancia del control interno en las entidades públicas

El control interno es fundamental en las entidades públicas, ya que constituye una herramienta esencial para garantizar la eficiencia, eficacia, transparencia y legalidad en la gestión de los recursos del Estado. Su implementación adecuada permite prevenir y detectar irregularidades, optimizar procesos administrativos y fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales.

La Contraloría General de la República del Perú destaca que el Sistema de Control Interno (SCI) es un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y del personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales y promueven una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente (Contraloría General de la República, s.f.).

Asimismo, la Ley N.º 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, establece que el control interno tiene como objetivos promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta; cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales; y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información (Congreso de la República del Perú, 2006).

Diversos estudios académicos también resaltan la importancia del control interno en el sector público. Por ejemplo, se ha señalado que un sistema de control interno bien estructurado es esencial para el éxito organizacional y la gobernanza en ambos sectores, público y privado, ya que permite asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la adecuada rendición de cuentas (Universidad Alas Peruanas, 2023).

En el ámbito bibliográfico, se destaca la obra "Régimen de Control Gubernamental Explicado" de Carlos A. Paredes, que ofrece un análisis detallado del marco normativo y operativo del control gubernamental en el Perú, proporcionando una comprensión profunda de su importancia en la administración pública (Paredes, 2018). Asimismo, el libro "Control Gubernamental" de Juan Pérez expone los fundamentos y prácticas del control interno en las entidades estatales, enfatizando su rol en la prevención de la corrupción y en la mejora de la gestión pública (Pérez, 2017).

Al respecto, el control interno es una herramienta clave para el buen gobierno y la mejora continua de las entidades públicas, asegurando el cumplimiento de sus objetivos y la confianza de la ciudadanía en la administración pública.



3.2.2 Teorías de modelos de control interno

a) Teoría de modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations)

El modelo COSO, desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, proporciona un marco integral para el diseño, implementación y evaluación del control interno en las organizaciones. Su versión actualizada en 2013 enfatiza la importancia de integrar el control interno en la cultura organizacional y en los procesos de toma de decisiones estratégicas. Este modelo se estructura en cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de monitoreo. Cada componente incluye principios específicos que orientan a las organizaciones en la implementación efectiva del control interno.

Autores como Arens, Elder y Beasley (2018) destacan que el modelo COSO fue una innovación al integrar no solo procedimientos contables, sino también la cultura organizacional, la gestión del riesgo y la supervisión continua. Por su parte, Mendoza y Sanz (2019) afirman que COSO es una herramienta clave para prevenir riesgos internos y promover la transparencia en entidades públicas y privadas. Este enfoque fue actualizado en 2013, incorporando 17 principios distribuidos en cinco componentes interdependientes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

El modelo COSO es ampliamente utilizado a nivel global y ha sido adaptado por gobiernos para fortalecer la gobernanza institucional. En el Perú, la Contraloría ha integrado su estructura a través de las Normas de Control Interno, reconociendo su utilidad para asegurar el uso correcto de los recursos públicos.

b) Teoría del modelo COCO (Criteria of Control Committee)

El modelo COCO, desarrollado por el Canadian Institute of Chartered Accountants en 1995, ofrece un enfoque centrado en la gestión del riesgo y la toma de decisiones informadas. Este modelo destaca la importancia de establecer objetivos claros, identificar y evaluar riesgos, y desarrollar actividades de control adecuadas. Además, enfatiza la necesidad de una

comunicación efectiva y de un entorno organizacional que promueva la integridad y la ética. El modelo COCO se basa en cuatro criterios clave: propósito, compromiso, capacidad y monitoreo, los cuales proporcionan una guía para evaluar y mejorar la eficacia del control interno.

Según Fernández de Paredes (2012), el modelo COCO aporta una visión introspectiva al control interno al considerar factores como la claridad de los objetivos, el entorno organizacional, la comunicación interna y el monitoreo continuo. Este modelo plantea cuatro categorías de criterios: propósito, compromiso, capacidad y monitoreo, que permiten evaluar el grado de alineamiento entre los valores institucionales y las acciones ejecutadas.

Chávez (2020) resalta que COCO es útil para organizaciones que buscan construir una cultura de control desde la base organizacional, priorizando la conciencia colectiva más que el cumplimiento formal. Esta propuesta, aunque menos difundida en el ámbito público latinoamericano, representa una alternativa eficaz para construir sistemas de control basados en confianza, ética y corresponsabilidad institucional.

c) Teoría de modelo COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)

COBIT, desarrollado por ISACA, es un marco de referencia enfocado en la gobernanza y gestión de la tecnología de la información (TI). Este modelo proporciona un conjunto de objetivos de control y buenas prácticas para ayudar a las organizaciones a maximizar el valor de la información y la tecnología. COBIT se estructura en cinco dominios: Evaluar, Dirigir y Monitorear (EDM); Alinear, Planificar y Organizar (APO); Construir, Adquirir e Implementar (BAI); Entregar, Servicio y Soporte (DSS); y Monitorear, Evaluar y Valorar (MEA). Cada dominio contiene procesos específicos que orientan la gestión efectiva de la TI.

Como señalan Calderón y Barriga (2016), COBIT estructura su enfoque en cinco dominios y 40 objetivos de control, lo que permite gestionar riesgos tecnológicos, proteger la información, y monitorear el cumplimiento normativo digital. Vargas (2018) explica que este modelo no solo se centra

en auditorías de sistemas, sino en la integración de la tecnología en todos los procesos administrativos.

De acuerdo con Romero (2020), COBIT es especialmente relevante en el sector público moderno, donde los gobiernos avanzan hacia la digitalización de trámites y servicios. Su aplicación en entidades públicas permite fortalecer la transparencia, reducir el error humano y brindar mayor seguridad en los flujos de información institucional.

d) Teoría de modelo de control interno en el sector público peruano

En el contexto peruano, el Sistema de Control Interno (SCI) se rige por la Ley N.º 28716, que establece la obligatoriedad de implementar un sistema de control interno en todas las entidades del Estado. El SCI se concibe como un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y del personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales y promueven una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente.

La Contraloría General de la República del Perú destaca que el Sistema de Control Interno (SCI) es un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y del personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales y promueven una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente.

Diversos estudios académicos también resaltan la importancia del control interno en el sector público. Por ejemplo, se ha señalado que un sistema de control interno bien estructurado es esencial para el éxito organizacional y la gobernanza en ambos sectores, público y privado, ya que permite asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la adecuada rendición de cuentas.

En conclusión, el control interno es una herramienta clave para el buen gobierno y la mejora continua de las entidades públicas, asegurando el

cumplimiento de sus objetivos y la confianza de la ciudadanía en la administración pública.

3.2.3 Componentes del control interno según el modelo COSO

a) Ambiente de control

El ambiente de control constituye la base sobre la cual se construye un sistema de control interno eficaz. Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), este componente establece el tono organizacional, influenciando la conciencia de control de su personal y proporcionando la disciplina y estructura necesarias para el logro de los objetivos de la entidad (COSO, 2013).

Este componente abarca diversos elementos fundamentales, entre los que se incluyen la integridad y los valores éticos, la competencia del personal, la filosofía y estilo operativo de la dirección, la estructura organizativa, la asignación de autoridad y responsabilidad, y las políticas y prácticas de recursos humanos (Auditoool, 2021).

La actualización del marco COSO en 2013 introdujo cinco principios esenciales que detallan el ambiente de control:

1. **Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos:** La alta dirección debe establecer y mantener estándares de conducta que reflejen los valores éticos de la organización.
2. **Ejercer responsabilidad de supervisión:** El consejo de administración debe supervisar las actividades de control interno, asegurando su eficacia y eficiencia.
3. **Establecer estructura, autoridad y responsabilidad:** Definir claramente las líneas de autoridad y responsabilidad facilita la rendición de cuentas y la toma de decisiones.
4. **Demostrar compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos competentes:** La organización debe contar con políticas y prácticas que aseguren la competencia del personal.

5. Mantener la rendición de cuentas: Establecer mecanismos que promuevan la responsabilidad en todos los niveles de la organización (COSO, 2013).

En el contexto peruano, la Contraloría General de la República destaca la importancia del ambiente de control como fundamento para un sistema de control interno sólido en las entidades públicas. Este componente es esencial para fomentar una cultura organizacional orientada a la ética, la transparencia y la eficiencia en la gestión pública (Contraloría General de la República, 2014).

Autores como Fernández de Paredes (2012) enfatizan que un ambiente de control robusto es crucial para prevenir irregularidades y promover la eficiencia operativa. Por su parte, Mendoza y Sanz (2019) señalan que la implementación efectiva de este componente requiere del compromiso de la alta dirección y de una comunicación clara de los valores organizacionales.

Entonces, el ambiente de control es el pilar fundamental del sistema de control interno, ya que establece el marco ético y estructural que guía el comportamiento del personal y la operación de la entidad hacia el logro de sus objetivos.

b) Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos es un componente esencial del modelo COSO 2013, que permite a las organizaciones identificar y analizar los riesgos que podrían afectar el logro de sus objetivos. Este proceso proporciona la base para determinar cómo deben ser gestionados dichos riesgos, asegurando una toma de decisiones informada y proactiva (COSO, 2013).

Según el marco COSO 2013, la evaluación de riesgos se estructura en cuatro principios fundamentales:

1. Especificar objetivos adecuados: La organización debe establecer objetivos claros y medibles, que permitan identificar y evaluar los riesgos relacionados con su consecución.
2. Identificar y analizar los riesgos: Se deben identificar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos y analizarlos en términos de



probabilidad e impacto, considerando tanto riesgos internos como externos.

3. Evaluar el riesgo de fraude: La organización debe considerar la posibilidad de fraude y evaluar los riesgos asociados, implementando controles adecuados para prevenir y detectar actividades fraudulentas.
4. Identificar y analizar cambios significativos: Es crucial identificar y evaluar los cambios internos y externos que podrían afectar significativamente el sistema de control interno, adaptando las estrategias de gestión de riesgos en consecuencia (COSO, 2013).

La implementación efectiva de la evaluación de riesgos requiere una comprensión profunda del entorno operativo de la organización y de los factores que pueden influir en sus objetivos. Esto incluye la consideración de cambios en el entorno económico, tecnológico, normativo y social, así como la evaluación de la cultura organizacional y la capacidad de respuesta ante eventos adversos (Auditool, 2021).

En el contexto peruano, la Contraloría General de la República enfatiza la importancia de la evaluación de riesgos como una herramienta clave para fortalecer la gestión pública y garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos públicos (Contraloría General de la República, 2014).

Autores como Fernández de Paredes (2012) y Mendoza y Sanz (2019) destacan que una evaluación de riesgos bien estructurada permite a las organizaciones anticiparse a posibles amenazas, optimizar la asignación de recursos y mejorar la toma de decisiones estratégicas. Además, facilita la identificación de oportunidades de mejora y el fortalecimiento de los controles internos existentes.

Por lo tanto, la evaluación de riesgos es un proceso dinámico y continuo que permite a las organizaciones identificar, analizar y gestionar los riesgos que podrían afectar el logro de sus objetivos. Su implementación efectiva contribuye a una gestión más robusta y resiliente, capaz de adaptarse a los cambios y desafíos del entorno.

c) Actividades de control

Las actividades de control constituyen el tercer componente del modelo COSO 2013 y comprenden todas las políticas, procedimientos y acciones que una organización diseña para mitigar los riesgos previamente identificados. Estas actividades se implementan en todos los niveles institucionales, en todas las funciones y etapas de los procesos, y son esenciales para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos (COSO, 2013).

Este componente se basa en tres principios fundamentales: la selección y desarrollo de actividades de control adecuadas, el establecimiento de controles generales sobre la tecnología, y la implementación de dichos controles mediante políticas y procedimientos operativos. De acuerdo con Deloitte (s.f.), las actividades de control efectivas permiten transformar la estrategia en acción concreta, integrando el riesgo en la toma de decisiones diarias y mejorando la responsabilidad institucional.

Principios fundamentales

El marco COSO 2013 establece tres principios clave para las actividades de control:

- Selección y desarrollo de actividades de control: La organización debe seleccionar y desarrollar actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables, considerando factores específicos de la entidad y determinando los procesos empresariales relevantes.
- Controles generales sobre la tecnología: Es esencial seleccionar y desarrollar controles generales sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo actividades de control relevantes en la infraestructura tecnológica, la gestión de seguridad y los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología.
- Implementación mediante políticas y procedimientos: La organización debe desplegar las actividades de control a través de políticas que establezcan lo que se espera y procedimientos que pongan en acción dichas políticas, asegurando que se comprendan y ejecuten adecuadamente.

Entre los mecanismos más frecuentes de control interno se encuentran: la segregación de funciones, la autorización de transacciones, las verificaciones independientes, los controles físicos sobre activos, y las conciliaciones periódicas. Según Auditoool (2021), estas prácticas deben ser coherentes con la naturaleza del riesgo, el tamaño de la entidad y su nivel de exposición operativa. Además, una organización eficiente adapta sus controles a sus procesos críticos, evitando redundancias o mecanismos costosos que no aporten valor.

Tipos de actividades de control:

Las actividades de control pueden clasificarse en diversas categorías, tales como:

- Segregación de funciones: Separar responsabilidades clave para reducir el riesgo de errores o fraudes.
- Aprobaciones y autorizaciones: Establecer procesos para aprobar y autorizar transacciones y actividades.
- Verificaciones y conciliaciones: Realizar revisiones y conciliaciones periódicas para asegurar la exactitud de la información.
- Controles físicos: Implementar medidas para proteger los activos y registros de la organización.
- Revisiones de desempeño operativo: Evaluar el desempeño de las operaciones para identificar áreas de mejora.

En el entorno digital actual, KPMG (2013) señala que las actividades de control deben incluir elementos tecnológicos para asegurar la integridad de los sistemas de información. Estos controles generales sobre TI, como la gestión de accesos, seguridad de datos, y monitoreo automatizado, son imprescindibles en un contexto donde muchas funciones administrativas están digitalizadas. En esta misma línea, el modelo COSO reconoce que la tecnología no solo requiere protección, sino que puede convertirse en una herramienta para fortalecer el sistema de control general.

Desde una perspectiva institucional, la Oficina de Fortalecimiento Institucional del Gobierno Regional de Tlaxcala (s.f.) adapta el modelo COSO al contexto latinoamericano, destacando la necesidad de integrar las

actividades de control en las rutinas de trabajo, con participación activa de todo el personal. Esto contribuye a que los controles no se perciban como una carga burocrática, sino como mecanismos naturales de prevención, mejora continua y rendición de cuentas.

Importancia en el sector público peruano

En el contexto del sector público peruano, la implementación efectiva de las actividades de control es fundamental para garantizar la transparencia, eficiencia y cumplimiento de las normativas vigentes. La Contraloría General de la República del Perú enfatiza la necesidad de establecer controles adecuados que permitan prevenir y detectar irregularidades, asegurando una gestión pública responsable y orientada a resultados.

Finalmente, Fernández de Paredes (2012) subraya que para que las actividades de control sean eficaces, deben estar respaldadas por una cultura organizacional ética, liderazgo comprometido y un sistema de incentivos que favorezca el cumplimiento. De lo contrario, los controles pueden convertirse en meros formalismos ineficaces. Las entidades públicas, por tanto, deben no solo implementar controles, sino también evaluar periódicamente su funcionamiento, adaptarlos a nuevos riesgos y promover la apropiación institucional de estos mecanismos.

d) Información y comunicación

El componente de información y comunicación dentro del modelo COSO constituye un pilar esencial para la eficacia del control interno, al asegurar que tanto la generación, como el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información relevante, fluyan adecuadamente a todos los niveles de una organización (COSO, 2013). La información útil permite que los responsables tomen decisiones informadas y ejecuten sus funciones con base en datos confiables, oportunos y pertinentes.

Según Arens, Elder y Beasley (2018), una organización necesita establecer y mantener canales efectivos de comunicación interna y externa para garantizar que los datos importantes se compartan de manera clara y directa. Esta comunicación debe fluir no solo de arriba hacia abajo (comunicación descendente), sino también de abajo hacia arriba (ascendente) y

transversalmente entre áreas y niveles jerárquicos, con el fin de facilitar la coordinación y mitigar los riesgos de control.

Por su parte, Romney y Steinbart (2018) sostienen que una deficiencia en la calidad de la información o en los mecanismos de comunicación puede provocar errores en la toma de decisiones, pérdida de eficiencia operativa y mayor exposición al riesgo. Por ello, el sistema de control interno debe garantizar no solo que la información sea recopilada y procesada correctamente, sino también que los destinatarios comprendan su contenido y propósito.

Asimismo, Chiavenato (2017) destaca que la comunicación efectiva en las organizaciones no es solo un proceso técnico de transmisión de datos, sino un fenómeno organizacional que refleja la cultura, la estructura jerárquica y el liderazgo. El autor enfatiza que el control interno no puede ser sólido si no se promueve una cultura organizacional basada en la transparencia, la retroalimentación constante y la circulación libre de la información crítica.

Finalmente, Whittington y Pany (2016) agregan que, para que la información sea útil dentro del sistema de control, debe poseer características de integridad, confiabilidad, oportunidad y accesibilidad. Además, el uso de tecnologías de la información ha cobrado relevancia, ya que permite automatizar la recopilación de datos, detectar desviaciones en tiempo real y mejorar la trazabilidad de las operaciones, lo que fortalece el control organizacional.

En suma, el componente de información y comunicación articula los flujos internos de datos, coordina las responsabilidades de control e impulsa una cultura organizacional basada en la claridad, el acceso y la responsabilidad compartida.

e) Supervisión y monitoreo

El componente de supervisión y monitoreo es la función que permite evaluar de manera continua o periódica la eficacia del sistema de control interno, a fin de identificar deficiencias, corregir desviaciones y garantizar la mejora continua del sistema (COSO, 2013). Este proceso asegura que los controles

funcionen como fueron diseñados y se adapten a los cambios internos y externos que puedan afectar a la organización.

Según Sawyer, Dittenhofer y Scheiner (2017), el monitoreo debe contemplar tanto actividades continuas como evaluaciones independientes. Las actividades continuas se integran en las operaciones diarias y permiten una retroalimentación constante, mientras que las evaluaciones independientes, como auditorías internas, proporcionan un análisis objetivo sobre la efectividad del sistema de control.

Whittington y Pany (2016) sostienen que una supervisión efectiva requiere que los responsables del control estén capacitados para detectar señales de alerta, analizar causas raíces y tomar medidas correctivas antes de que los errores generen consecuencias significativas. Además, resaltan que la alta dirección debe asumir un rol activo en la supervisión para dar credibilidad al proceso y reforzar el compromiso institucional con el control.

Por su parte, Romney y Steinbart (2018) argumentan que el monitoreo debe ser sistemático y apoyarse en herramientas tecnológicas, como sistemas de gestión del desempeño y paneles de control, que permitan evaluar la trazabilidad de los procesos, identificar riesgos emergentes y facilitar la toma de decisiones en tiempo real.

Adicionalmente, Arens, Elder y Beasley (2018) afirman que las observaciones obtenidas durante la supervisión deben ser comunicadas oportunamente a quienes puedan implementar mejoras. Esto implica que la supervisión no debe limitarse a la identificación de fallos, sino que debe fomentar una cultura organizacional orientada a la acción y al aprendizaje institucional.

En conjunto, la supervisión y monitoreo son mecanismos esenciales no solo para evaluar la funcionalidad del sistema de control interno, sino también para fortalecer la gobernanza, optimizar la gestión administrativa y asegurar que los objetivos institucionales se cumplan con integridad y eficiencia.

3.2.4 Dimensiones del control interno

A. Control previo

a) Características e indicadores

El control previo es una dimensión esencial del control interno que busca prevenir errores, omisiones, fraudes o ineficiencias antes de que se ejecuten las operaciones. Se orienta a la verificación de los requisitos legales, presupuestales y administrativos con antelación a la toma de decisiones o a la ejecución de actos administrativos o financieros (Contraloría General de la República, 2019).

Entre sus características más destacadas se encuentran la anticipación, verificabilidad documentaria, legalidad de actos previos y responsabilidad funcional, ya que los funcionarios encargados deben validar previamente que se cumplan todos los criterios normativos, presupuestales y técnicos antes de autorizar cualquier actividad (Rivera y Valdivia, 2021). Asimismo, se caracteriza por ser preventivo, formal, y centrado en el cumplimiento de normas que garanticen la correcta asignación y uso de recursos públicos.

Los principales indicadores del control previo pueden agruparse en:

- Porcentaje de operaciones revisadas antes de su ejecución.
- Número de observaciones levantadas antes de comprometer recursos.
- Tiempo promedio de revisión y autorización previa.
- Nivel de cumplimiento normativo en actos administrativos previos.
- Cantidad de errores evitados documentadamente por control previo.

Según Rondón y Álvarez (2020), estos indicadores permiten medir la eficacia de los procedimientos ex ante y aportan evidencia del impacto del control interno en la eficiencia administrativa.

b) Marco normativo en el Perú

El control previo se encuentra normado en la legislación peruana principalmente a través de la Ley N.º 28716 – Ley de Control Interno en las Entidades del Estado, la cual establece en su artículo 5 que toda entidad debe implementar mecanismos de verificación previos a la

ejecución de sus actividades para garantizar la legalidad y eficiencia del uso de los recursos públicos (Congreso de la República, 2006).

Asimismo, la Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG emitida por la Contraloría General de la República, establece los lineamientos para la implementación del Sistema de Control Interno (SCI), señalando expresamente la necesidad del control previo como medida preventiva frente a riesgos administrativos y financieros.

También el Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Control y las normas del Sistema Nacional de Presupuesto refuerzan el enfoque preventivo del control previo al exigir documentación sustentatoria y cumplimiento normativo antes de la autorización de gastos, contrataciones o compromisos.

c) Aplicación en gobiernos locales

En el ámbito de los gobiernos locales, el control previo cobra especial relevancia debido a la descentralización de funciones administrativas y la gestión de fondos públicos de manera autónoma. Según la Contraloría General de la República (2021), muchas municipalidades presentan debilidades en la aplicación efectiva del control previo por falta de capacidades técnicas, ausencia de manuales de procedimientos actualizados o deficiente supervisión de los responsables.

Sin embargo, cuando se aplica correctamente, el control previo permite evitar pagos indebidos, contratación irregular de bienes y servicios, y actos administrativos no sustentados, lo que contribuye a una gestión más transparente y eficiente (Del Carpio y Mamani, 2020). Por ejemplo, en procesos de adquisiciones o en la aprobación de proyectos de inversión pública, la revisión previa de expedientes técnicos, presupuesto y marco legal es una exigencia fundamental para garantizar su viabilidad.

En resumen, el control previo en los gobiernos locales no solo representa un requisito legal, sino un componente estratégico del control interno orientado a reducir riesgos y fortalecer la confianza ciudadana en la administración pública.

B. Control simultáneo

a) Características e indicadores

El control simultáneo es una modalidad del control interno que se ejerce en tiempo real, mientras se desarrollan los procesos o actividades administrativas. Su finalidad es detectar desviaciones o irregularidades durante la ejecución, de manera oportuna, para corregirlas de inmediato y evitar que se consoliden daños o pérdidas para la entidad (Contraloría General de la República, 2022).

Entre sus principales características se destacan:

- Oportunidad de intervención: actúa de forma paralela a la ejecución, permitiendo ajustes inmediatos.
- Acceso directo a los procesos en curso: supervisa procedimientos mientras ocurren, lo que exige presencia activa del órgano de control.
- Alto nivel de coordinación: requiere interacción constante entre el personal operativo y los encargados del control.
- Flexibilidad en la acción: el control simultáneo permite adaptarse a situaciones dinámicas, como compras públicas o ejecución de obras.

Según Arens, Elder y Beasley (2018), este tipo de control está basado en un enfoque de acompañamiento preventivo, donde el auditor o supervisor no actúa como fiscalizador externo, sino como orientador del proceso. Así, se convierte en un mecanismo de mejora continua y no solo de detección de errores.

Los principales indicadores del control simultáneo incluyen:

- Número de actividades supervisadas en tiempo real.
- Casos corregidos antes de la finalización del proceso.
- Frecuencia de intervención del órgano de control durante la ejecución.
- Reducción de errores o irregularidades en comparación con ejercicios anteriores.
- Nivel de cumplimiento de alertas o recomendaciones inmediatas.

Rondón y Álvarez (2020) destacan que, a través de estos indicadores, las entidades públicas pueden evaluar la efectividad de su control simultáneo y su impacto en la mejora de la gestión institucional.

b) Marco normativo en el Perú

En el contexto peruano, el control simultáneo está regulado principalmente por la Ley N.º 31358 – Ley que establece medidas para el fortalecimiento del control concurrente, la cual faculta a la Contraloría General de la República a intervenir en proyectos públicos de manera simultánea a su ejecución, sin detener los procesos en marcha (Congreso de la República, 2021).

Asimismo, la Directiva N.º 008-2021-CG/PROC, establece las disposiciones para la ejecución del control simultáneo mediante mecanismos como el control concurrente, visitas de control y orientación de oficio. Esta modalidad ha sido impulsada especialmente para la vigilancia de obras públicas y adquisiciones estatales, bajo el principio de control sin paralización.

El control simultáneo también se respalda en el artículo 82.º de la Constitución Política del Perú, que otorga autonomía a la Contraloría para organizar y ejercer su función supervisora con diferentes enfoques, incluyendo la supervisión concurrente.

c) Aplicación en gobiernos locales

En los gobiernos locales, el control simultáneo ha adquirido un rol estratégico en los últimos años, especialmente en el seguimiento de proyectos de inversión pública, licitaciones y ejecución presupuestal, donde la presencia activa de los órganos de control permite advertir riesgos a tiempo y reducir la incidencia de corrupción o negligencia.

Según el Informe de Control Concurrente de Gobiernos Subnacionales (Contraloría General de la República, 2022), la implementación del control simultáneo ha permitido que muchas municipalidades identifiquen deficiencias técnicas en la formulación de proyectos, retrasos injustificados y procedimientos que no se ajustan a la normativa vigente. En consecuencia, este tipo de control se convierte en un



mecanismo que no solo fiscaliza, sino que asesora y orienta durante la gestión pública.

Del Carpio y Mamani (2020) sostienen que, en contextos municipales con baja capacidad institucional, el control simultáneo puede funcionar como una herramienta de fortalecimiento, ya que promueve el aprendizaje institucional y mejora la calidad de los servicios públicos mediante acciones correctivas inmediatas.

C. Control posterior

a) Características e indicadores

El control posterior es una modalidad de control interno que se ejerce con carácter correctivo, una vez finalizadas las operaciones o actividades administrativas. Su objetivo principal es verificar si las acciones ejecutadas se han desarrollado conforme a la normativa vigente, los procedimientos internos establecidos y los principios de legalidad, eficacia y eficiencia (Contraloría General de la República, 2020).

Entre sus principales características destacan:

- **Carácter retrospectivo:** se aplica después de ejecutadas las operaciones, a través de auditorías, exámenes especiales, informes de control u otras evaluaciones.
- **Identificación de responsabilidades:** permite detectar irregularidades, deficiencias, ineficiencias o actos de corrupción, y establecer responsabilidades administrativas, civiles o penales.
- **Naturaleza sancionadora y correctiva:** busca generar consecuencias frente a actos indebidos y prevenir su reincidencia.
- **Documentación probatoria:** se basa en el análisis de evidencias físicas, documentales y testimoniales de las operaciones ya ejecutadas.

De acuerdo con Whittington y Pany (2016), el control posterior es fundamental para reforzar la rendición de cuentas en el sector público, ya que permite auditar el desempeño de los funcionarios, las unidades orgánicas y los programas de gasto público.

Los principales indicadores de este tipo de control pueden incluir:

- Número de auditorías realizadas por ejercicio fiscal.
- Monto observado por irregularidades detectadas.
- Número de informes con responsabilidades administrativas.
- Porcentaje de recomendaciones atendidas por las entidades.
- Tiempo promedio para la implementación de medidas correctivas.

Romney y Steinbart (2018) coinciden en que, al medir estos aspectos, se puede evaluar la eficacia del control posterior como mecanismo de mejora de la gestión pública y de sanción frente a la mala administración.

b) Marco normativo en el Perú

El marco normativo del control posterior en el Perú está sustentado principalmente en la Ley N.º 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, que en su artículo 9.º establece el control posterior como una función principal del sistema nacional, con el fin de fiscalizar los actos y resultados de la gestión pública.

Asimismo, el Reglamento de Responsabilidad Administrativa Funcional (RRAF) y las directivas emitidas por la Contraloría General de la República establecen los procedimientos para la determinación de responsabilidades tras la ejecución de auditorías de cumplimiento y servicios de control posterior.

El Informe Anual de Control que emite la Contraloría también da cuenta del uso del control posterior para evaluar programas sociales, obras públicas y contrataciones, consolidándolo como una herramienta esencial para la lucha contra la corrupción y la mejora del desempeño institucional.

c) Aplicación en gobiernos locales

En los gobiernos locales, el control posterior es una de las formas más comunes de supervisión, debido a que muchas municipalidades no cuentan con órganos de control interno suficientemente desarrollados para aplicar controles preventivos o simultáneos. En consecuencia, la

Contraloría interviene de manera posterior para auditar las decisiones ya ejecutadas.

Según el Informe de Auditorías a Gobiernos Locales 2022 (Contraloría General de la República, 2022), se identificaron deficiencias estructurales en procesos de licitación, uso indebido de recursos públicos y pagos no sustentados en más del 60% de los municipios auditados. Estos hallazgos dieron lugar a la emisión de informes con presunta responsabilidad administrativa y penal.

Del Carpio y Mamani (2020) destacan que, si bien el control posterior no previene directamente el daño, sí tiene un efecto disuasivo importante, ya que promueve la rendición de cuentas y permite ajustar normativas internas para evitar futuros errores. No obstante, también advierten que su impacto es limitado si no existe un sistema eficaz de seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones emitidas.

El control posterior es clave para el fortalecimiento institucional en los gobiernos locales, al facilitar la detección de malas prácticas, la corrección de desviaciones y la mejora continua del aparato administrativo municipal.

3.2.5 Marco normativo del control interno en el Perú

a) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control

La Ley N.º 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República constituye el pilar normativo central del control interno en el Perú. Esta ley establece las bases jurídicas y funcionales del Sistema Nacional de Control (SNC), definiendo su estructura, objetivos, principios y funciones. En su artículo 6.º, señala que el control se ejerce de forma externa e interna, y está orientado a verificar la correcta utilización de los recursos públicos, la legalidad de los actos administrativos y la eficiencia de la gestión pública (Contraloría General de la República, 2020).

Esta norma también confiere autonomía funcional, administrativa, económica y financiera a la Contraloría General de la República, otorgándole la facultad de supervisar, fiscalizar y evaluar las operaciones del Estado en todos sus niveles. Además, define las atribuciones del Órgano de Control



Institucional (OCI), que actúa como instancia interna responsable de aplicar los mecanismos de control preventivo, simultáneo y posterior.

Según Valverde (2021), esta ley es fundamental porque articula los distintos niveles de control del sector público bajo una lógica de supervisión integral, estandarizada y orientada a resultados, promoviendo la rendición de cuentas y la transparencia institucional.

b) Normas de Control Interno para las entidades del Estado

Las Normas de Control Interno (NCI) fueron aprobadas mediante la Resolución de Contraloría N.º 320-2006-CG, con el propósito de establecer directrices comunes que permitan a las entidades públicas diseñar, implementar y evaluar sus propios sistemas de control interno, conforme a sus particularidades organizativas.

Estas normas están estructuradas en cinco componentes, basados en el modelo COSO: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Las NCI promueven el enfoque preventivo y correctivo, integrando el control en todos los niveles y procesos de la organización.

Según Flores y Yáñez (2020), estas normas han sido clave para que las entidades del Estado desarrollen mecanismos propios de autocontrol, favoreciendo una gestión más eficiente, con menor dependencia del control externo. Asimismo, exigen la participación activa de la alta dirección, el fortalecimiento del control ciudadano y el uso de tecnologías de información.

Las NCI son de aplicación obligatoria para todas las entidades del gobierno nacional, regional y local, y su implementación es evaluada periódicamente por los órganos de control.

c) Directivas específicas para Gobiernos Locales

A fin de adecuar el control interno a la realidad operativa y presupuestal de las municipalidades, la Contraloría ha emitido diversas directivas específicas dirigidas a gobiernos locales. Una de las más relevantes es la Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG, que establece los “Lineamientos para la

implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”, adaptados a las capacidades institucionales de cada tipo de entidad.

Esta directiva dispone que los municipios deben conformar un Comité de Control Interno, desarrollar un Plan de Trabajo Anual de Control Interno, identificar sus principales riesgos operativos y diseñar acciones de mitigación. También establece la necesidad de capacitar al personal en temas de ética, integridad y responsabilidad funcional.

Según Gutiérrez y Ramírez (2021), estas directivas han permitido que muchas municipalidades mejoren la formalización de sus procesos internos, aunque aún persisten retos relacionados con el escaso personal especializado, la alta rotación de funcionarios y el bajo uso de herramientas digitales de control.

d) Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República

El Sistema Nacional de Control (SNC) es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que rigen el control gubernamental en el Perú. Está liderado por la Contraloría General de la República, que cumple el rol de ente rector del sistema, con facultades normativas, supervisoras y sancionadoras.

El SNC incluye tanto el control externo (realizado directamente por la Contraloría), como el control interno (ejecutado por los OCI). Este sistema tiene como objetivos garantizar la correcta gestión de los recursos públicos, promover la eficiencia administrativa, prevenir la corrupción y fortalecer la institucionalidad del Estado (Contraloría General de la República, 2022).

La Contraloría opera bajo principios de independencia, objetividad, responsabilidad y transparencia. Además, promueve el control concurrente y el uso de tecnologías de fiscalización digital, como el Sistema de Control Gubernamental (SCG), para monitorear en tiempo real la ejecución de obras públicas, compras estatales y otros procesos críticos.

De acuerdo con Quiroz y Mejía (2022), el SNC ha tenido avances significativos en su modernización institucional, pero requiere aún mayor articulación con los gobiernos subnacionales para consolidar una cultura de control preventivo y de rendición de cuentas.



3.2.6 Implementación del sistema de control interno en gobiernos locales

A. Fases de implementación

La implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en los gobiernos locales es un proceso estratégico y progresivo que busca institucionalizar prácticas orientadas a la eficiencia, transparencia y legalidad en la gestión pública. Según la Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG, emitida por la Contraloría General de la República, este proceso se desarrolla en cinco fases:

- Sensibilización y compromiso institucional;
- Planeación de la implementación, donde se define el comité de control interno y el plan de trabajo;
- Diseño del sistema, que implica identificar riesgos, controles y procedimientos;
- Ejecución del sistema, mediante la incorporación de controles en los procesos operativos;
- Seguimiento y mejora continua, donde se evalúa su funcionamiento y se aplican medidas correctivas.

De acuerdo con García y Quispe (2021), el éxito en la implementación depende de la voluntad política de los alcaldes y gerentes, así como de la participación activa del personal de cada área. El proceso requiere además una adecuada capacitación, alineación con los objetivos institucionales y evaluación permanente de los riesgos.

B. Responsabilidades de los funcionarios

La implementación del SCI exige la asunción de responsabilidades diferenciadas entre los niveles jerárquicos de la municipalidad. El alcalde y el gerente municipal tienen la responsabilidad de liderar y garantizar la ejecución del sistema, estableciendo el marco ético, asignando recursos y designando al Comité de Control Interno. Este comité tiene a su cargo la articulación de las fases de implementación, el monitoreo y la rendición de cuentas sobre los avances.

Por su parte, los jefes de área deben identificar los riesgos asociados a sus funciones, proponer controles adecuados y facilitar la integración del SCI en

los procesos diarios. Los servidores públicos deben cumplir con los procedimientos establecidos, reportar posibles desviaciones y participar en la mejora continua.

Según Valverde (2020), el éxito del control interno en gobiernos locales depende no solo de la normativa, sino del compromiso de cada actor institucional, desde la autoridad edil hasta el último funcionario operativo. La responsabilidad es compartida, y su ejercicio adecuado contribuye a prevenir actos de corrupción, omisiones y negligencias administrativas.

C. Desafíos y limitaciones comunes

La implementación del SCI en municipalidades enfrenta numerosos desafíos estructurales y operativos. Entre los más comunes se encuentran:

- Falta de capacidades técnicas del personal, debido a escasa formación en control interno.
- Alta rotación de funcionarios, lo que interrumpe procesos e institucionalidad.
- Resistencia al cambio, especialmente en funcionarios con prácticas arraigadas.
- Limitado presupuesto para acciones de capacitación y fortalecimiento organizacional.
- Debilidad en los sistemas de información, que dificulta el monitoreo oportuno.

Según el Informe de Control Interno en Gobiernos Locales (Contraloría General de la República, 2022), más del 70 % de las municipalidades no culminaron correctamente las fases de implementación del SCI, principalmente por falta de liderazgo y seguimiento técnico. En muchos casos, se evidenció una implementación meramente formal, sin integración real en los procesos de gestión.

López y Aquino (2021) advierten que para superar estas limitaciones se requiere no solo cumplir con la normativa, sino desarrollar una cultura organizacional centrada en la ética pública, la autorregulación y la mejora continua.

D. Experiencias exitosas en municipalidades del Perú

A pesar de las limitaciones, diversas municipalidades han logrado implementar con éxito el Sistema de Control Interno, convirtiéndose en referentes para otros gobiernos locales. Tal es el caso de la Municipalidad Distrital de Jesús María (Lima), que fue reconocida por la Contraloría por integrar el SCI a su sistema de gestión institucional, mejorar sus niveles de cumplimiento presupuestal y reducir observaciones en auditorías externas.

Otro ejemplo destacable es la Municipalidad Provincial de San Martín (Tarapoto), que diseñó un sistema de control interno participativo, incorporando mapas de procesos, flujos de riesgos y controles automatizados en adquisiciones, lo que generó mayor transparencia y celeridad en la gestión (Contraloría General de la República, 2021).

De acuerdo con Chávez y Muñoz (2022), los factores comunes en estas experiencias exitosas fueron: liderazgo comprometido, capacitación continua, uso de herramientas tecnológicas, monitoreo permanente y cultura de mejora. Estas prácticas pueden ser replicadas en otras municipalidades, adaptándolas a sus contextos institucionales y presupuestales.

3.2.7 Fundamentos de la administración pública

A. Conceptualización y evolución histórica

La administración pública ha sido históricamente el instrumento a través del cual los gobiernos organizan y ejecutan sus decisiones para satisfacer necesidades colectivas. Según Rosenbloom, Kravchuk y Clerkin (2015), puede definirse como el sistema de instituciones, procesos y normas que permiten implementar políticas públicas y gestionar servicios al ciudadano, enmarcado en criterios de legalidad, eficiencia y equidad.

La evolución de la administración pública puede dividirse en cinco grandes etapas que han marcado su transformación hasta la actualidad:

1. Orígenes premodernos y burocracia patrimonialista

En las antiguas civilizaciones, como Egipto, Roma o China, ya existían estructuras administrativas centralizadas que se encargaban de la recaudación de tributos, obras públicas y administración de justicia. Estas



organizaciones operaban bajo una lógica patrimonial, donde el poder era ejercido en función de la cercanía al soberano. No existía una clara diferenciación entre lo público y lo privado (Caiden, 1991).

2. Modelo burocrático clásico (siglo XIX – primera mitad del siglo XX)

A partir del siglo XIX, con el desarrollo del Estado moderno, se consolida el modelo burocrático racional, propuesto por Max Weber (1922). Este enfoque plantea la necesidad de una administración basada en reglas impersonales, jerarquía estructurada, división técnica del trabajo y reclutamiento profesional. La burocracia fue concebida como el sistema más eficiente y racional para ejercer el poder de manera legítima.

3. Administración pública tradicional (décadas de 1930–1970)

Durante el siglo XX, especialmente tras las guerras mundiales y el auge del Estado benefactor, la administración pública se institucionaliza como una disciplina académica. Predomina una visión legalista y procedimental, centrada en el cumplimiento de normas, la estabilidad institucional y la obediencia jerárquica. Se fortalece el rol del servidor público como ejecutor neutral de políticas, lo que da lugar al llamado modelo de administración pública clásica (Shafritz, Russell y Borick, 2017).

4. Nueva Gestión Pública (décadas de 1980–2000)

A partir de la década de 1980, en respuesta a la crítica por ineficiencia, exceso de burocracia y poca orientación al ciudadano, surge la Nueva Gestión Pública (NGP). Inspirada en principios del management privado, esta corriente propone descentralización, competencia, orientación a resultados y evaluación del desempeño. Hood (1991) fue uno de los principales teóricos en formular este enfoque, que fue adoptado en reformas administrativas de países como Reino Unido, Nueva Zelanda y Chile.

5. Gobernanza pública y paradigmas actuales (2000–actualidad)

En el siglo XXI, surge el enfoque de la nueva gobernanza pública, que reconoce la complejidad de los entornos públicos, la interdependencia de



actores y la necesidad de una gestión colaborativa entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado. Se promueven valores como la participación ciudadana, la innovación tecnológica, la transparencia, el gobierno abierto y la inclusión social (Osborne, 2006).

Actualmente, las tendencias más recientes apuntan hacia modelos híbridos que integran eficiencia gerencial, ética pública, enfoque territorial y transformación digital. Además, fenómenos como la pandemia del COVID-19 evidenciaron la importancia de contar con sistemas administrativos resilientes, capaces de responder con agilidad y legitimidad a crisis sistémicas (OECD, 2021).

Así, la administración pública ha transitado de una visión burocrática cerrada hacia un modelo más dinámico, plural y centrado en la creación de valor público, sin perder de vista los principios de legalidad, equidad y responsabilidad que la sustentan.

B. Características distintivas de la administración pública

La administración pública se distingue de la gestión privada por su orientación exclusiva al interés general, lo que implica que sus decisiones deben priorizar el bienestar colectivo sobre el beneficio individual. Este principio fundamental condiciona sus procedimientos, estructura y controles.

Otro rasgo distintivo es la sujeción a la legalidad, que obliga a los funcionarios públicos a actuar conforme al marco normativo vigente. Mientras en el ámbito privado predomina la autonomía de decisión, en el sector público cada actuación debe estar debidamente respaldada por una norma (Muñoz y Ramírez, 2020).

Además, la administración pública se organiza en una estructura jerárquica y descentralizada, presente en niveles nacionales, regionales y locales, y utiliza recursos públicos, lo que exige rendición de cuentas, fiscalización permanente y transparencia. También opera bajo presiones políticas, con múltiples actores y objetivos, por lo que requiere de capacidad de mediación y legitimidad democrática.

Según Osborne (2006), la administración pública debe adoptar enfoques flexibles y participativos que permitan articular demandas sociales, intereses



estatales y gestión efectiva. A diferencia de la administración privada, su éxito no se mide únicamente en términos de eficiencia, sino también por su impacto social, su integridad y su capacidad de inclusión.

C. Principios fundamentales de la administración pública

El funcionamiento de la administración pública se orienta por principios normativos y éticos que garantizan su legitimidad, equidad y eficiencia (Shafritz, Russell y Borick, 2017; Martínez, 2019). Entre los principales destacan:

- **Legalidad:** Toda acción administrativa debe estar fundada en una norma jurídica válida.
- **Transparencia:** Las decisiones del Estado deben ser accesibles al escrutinio ciudadano.
- **Eficiencia y eficacia:** Se busca lograr los objetivos institucionales utilizando los recursos de manera óptima.
- **Equidad e imparcialidad:** El trato debe ser justo, objetivo y sin discriminación.
- **Responsabilidad:** Los funcionarios deben asumir las consecuencias de sus decisiones y rendir cuentas ante órganos de control y la ciudadanía.

Estos principios permiten consolidar una cultura administrativa orientada a resultados, garantizar el respeto por los derechos ciudadanos y fortalecer la confianza en las instituciones públicas (Martínez, 2019).

D. Marco constitucional y legal de la administración pública peruana

La administración pública en el Perú está regulada por un marco jurídico que articula principios constitucionales y leyes específicas que determinan su estructura, funcionamiento y límites.

La Constitución Política del Perú (1993) establece en su artículo 43.º que el Estado es unitario, descentralizado y con separación de poderes. En el artículo 44.º fija como finalidad del Estado la defensa de la persona humana y el bienestar general. Asimismo, el artículo 51.º consagra la supremacía de la Constitución sobre cualquier otra norma.

El marco legal complementario incluye:



- “Ley N.º 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General: establece principios y reglas para el funcionamiento administrativo, protegiendo los derechos de los administrados.
- Ley N.º 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo: regula la organización del Ejecutivo y sus competencias funcionales.
- Ley N.º 27806 – Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública: garantiza el derecho de los ciudadanos a acceder a información pública.
- Decreto Legislativo N.º 1440 – Ley del Sistema Nacional de Presupuesto Público: regula la gestión presupuestal con enfoque por resultados y control financiero”.

Según Benavides y Salazar (2021), este marco constitucional y legal no solo ordena la gestión pública, sino que establece límites claros al poder administrativo, promueve la eficiencia y protege los derechos fundamentales, lo cual es esencial para fortalecer el Estado democrático y de derecho.

3.2.8 Nueva gestión pública

a) Origen y evolución de la Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública (NGP) surge en las décadas de 1980 y 1990 como una corriente de reforma del Estado impulsada principalmente en países anglosajones como Reino Unido, Nueva Zelanda, Canadá y Australia. Su aparición respondió a críticas al modelo burocrático tradicional por su rigidez, ineficiencia y escasa orientación al ciudadano. Esta corriente propuso la incorporación de principios y herramientas propias del sector privado en la gestión pública (Hood, 1991).

El origen de la NGP se vincula a las transformaciones del Estado neoliberal, promovidas por gobiernos como el de Margaret Thatcher en el Reino Unido y Ronald Reagan en Estados Unidos. Estas reformas apuntaron a reducir el tamaño del aparato estatal, descentralizar funciones, fortalecer la competencia y mejorar la eficiencia del gasto público (Pollitt y Bouckaert, 2011).



Posteriormente, la NGP evolucionó hacia modelos más complejos, incorporando nociones como gestión por resultados, evaluación del desempeño, contratos por desempeño y satisfacción del usuario. Aunque inicialmente se presentó como un paradigma universal, su aplicación ha sido diversa según el contexto político, institucional y cultural de cada país (Barzelay, 2001).

Actualmente, si bien algunos autores han planteado su declive como modelo dominante, la NGP sigue influyendo en las reformas administrativas, especialmente en temas de medición de resultados, calidad de servicios públicos y control gerencial (Peters y Pierre, 2016).

b) Características y principios distintivos

La Nueva Gestión Pública introduce una serie de características que la diferencian del modelo burocrático tradicional. Según Hood (1991) y Osborne y Gaebler (1992), sus principios distintivos incluyen:

- Descentralización administrativa: transferencia de funciones desde el nivel central hacia niveles regionales o locales y unidades autónomas.
- Orientación a resultados: énfasis en el cumplimiento de metas concretas, con indicadores de desempeño y evaluación del impacto.
- Gestión por contratos y convenios: implementación de acuerdos formales que fijan compromisos y estándares de servicio entre unidades del Estado.
- Competencia interna y externa: apertura de servicios a la competencia entre organismos públicos y privados, buscando eficiencia mediante benchmarking.
- Responsabilidad gerencial: empoderamiento de directivos públicos con mayor autonomía para tomar decisiones, acompañada de evaluación estricta.
- Enfoque en el ciudadano-cliente: promoción de la calidad del servicio, satisfacción del usuario y mecanismos de retroalimentación.

De acuerdo con Lynn (2006), estos elementos convirtieron al ciudadano en un agente activo y al servidor público en un gestor orientado a resultados,

transformando la lógica administrativa de cumplimiento hacia una lógica de desempeño.

c) Diferencias con la administración pública tradicional

La NGP implica un cambio paradigmático respecto a la administración pública tradicional, especialmente en cuanto a estructura, cultura organizacional y relación con el ciudadano. A continuación, se presentan algunas diferencias clave:

Tabla 2

Diferencias de la administración pública

Aspecto	Administración tradicional	Nueva Gestión Pública
Estructura organizacional	Jerárquica, centralizada	Flexible, descentralizada
Cultura institucional	Normativa y legalista	Gerencial, orientada a resultados
Control	Procesos y reglas	Rendimiento y cumplimiento de metas
Rol del ciudadano	Beneficiario pasivo	Cliente activo con capacidad de exigir
Motivación del servidor público	Cumplimiento del deber legal	Evaluación por desempeño y resultados
Gestión del presupuesto	Enfoque en insumos y procedimientos	Enfoque en resultados y eficiencia

Nota. Adaptado y elaborado a partir de los planteamientos de Dunleavy y Hood (1994), Osborne y Gaebler (1992) y Lynn (2006), quienes caracterizan los principales contrastes entre el modelo burocrático tradicional y la lógica gerencial de la Nueva Gestión Pública.

d) Implementación en el contexto latinoamericano y peruano

En América Latina, la implementación de la NGP ha sido heterogénea, influida por factores institucionales, políticos y sociales. Países como Chile, México y Colombia adoptaron reformas orientadas a mejorar la calidad del gasto público, introducir presupuestos por resultados y fortalecer las agencias estatales con criterios de eficiencia (Arellano-Gault, 2013).

En el caso peruano, la influencia de la NGP se evidencia en iniciativas como el Sistema Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), la implementación del Presupuesto por Resultados (PpR) y los sistemas de evaluación de

desempeño. Estas reformas han buscado modernizar el aparato estatal, mejorar la provisión de servicios y fortalecer la carrera pública meritocrática (Morón y Sanborn, 2019).

No obstante, su aplicación enfrenta desafíos estructurales como la fragmentación institucional, la alta rotación de personal, la baja capacidad gerencial en gobiernos subnacionales y la limitada cultura de evaluación. Según Grindle (2012), uno de los retos clave en la región es adaptar los principios de la NGP a realidades institucionales complejas, evitando reformas importadas que no respondan a las necesidades locales.

3.2.9 Modernización de la gestión pública en el Perú

a) Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) fue aprobada mediante el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM, como una estrategia de largo plazo del Estado peruano para fortalecer la capacidad institucional y mejorar los servicios brindados a la ciudadanía. Su objetivo es lograr una administración pública más eficiente, moderna, orientada a resultados y centrada en el ciudadano (PCM, 2013).

Esta política se sustenta en el enfoque de gestión por resultados, principios de transparencia, integridad y participación, y busca articular acciones entre los distintos niveles de gobierno. Fue actualizada y declarada vigente hasta el año 2030 mediante el Decreto Supremo N.º 122-2021-PCM, reafirmando su papel estratégico en la reforma del Estado (CEPLAN, 2022).

Según Morón y Sanborn (2019), la PNMGP representa un esfuerzo por institucionalizar las buenas prácticas de la Nueva Gestión Pública en el contexto peruano, adaptándolas a la realidad nacional mediante una visión integral del funcionamiento estatal.

Asimismo, Gonzales (2021) señala que esta política incorpora una lógica sistémica que busca alinear procesos, estructuras, capacidades humanas y herramientas digitales con el propósito de generar valor público sostenible.

b) Ejes transversales de la modernización

La PNMGP plantea cuatro ejes transversales que articulan su diseño e implementación en todos los niveles de gobierno:

- Gestión por resultados al servicio del ciudadano: establece que las acciones públicas deben generar impactos medibles y relevantes para la población.
- Servicio civil meritocrático: promueve un sistema profesional, basado en competencias, integridad y estabilidad laboral (a través de SERVIR).
- Gobierno digital e innovación tecnológica: impulsa el uso intensivo de tecnologías de la información para mejorar la eficiencia administrativa y el acceso ciudadano.
- Descentralización con enfoque territorial: busca que las políticas públicas respondan a las necesidades diferenciadas de los territorios y refuercen capacidades en gobiernos subnacionales (PCM, 2021).

Según López y Ramírez (2020), estos ejes no actúan de forma aislada, sino que se entrelazan como dimensiones que permiten una transformación coherente del aparato público. Por ejemplo, el fortalecimiento del talento humano es clave para implementar herramientas digitales o impulsar la orientación al ciudadano.

Alcántara y Gálvez (2022) destacan además que la gestión pública moderna no puede concebirse sin una perspectiva integradora, donde estos ejes operen simultáneamente para consolidar un Estado más eficiente y transparente.

c) Pilares centrales de la política de modernización

La política de modernización de la gestión pública en el Perú se estructura sobre cinco pilares fundamentales:

1. Planeamiento estratégico institucional: fortalece la capacidad de las entidades para alinear sus objetivos con las prioridades del desarrollo nacional.
2. Presupuesto por resultados (PpR): promueve el uso eficiente de los recursos públicos mediante la evaluación del desempeño y la asignación presupuestal con base en evidencias.



3. Gestión por procesos y simplificación administrativa: busca eliminar trámites innecesarios, reducir la burocracia y mejorar la experiencia del ciudadano.
4. Gobierno digital: transforma los servicios públicos mediante la tecnología, promoviendo la interoperabilidad, la automatización y el acceso inclusivo.
5. Sistema administrativo de recursos humanos: implementa la reforma del servicio civil a través de la profesionalización, evaluación y promoción basada en mérito (PCM, 2021; SERVIR, 2022).

De acuerdo con Cabrera y Mendoza (2021), estos pilares están diseñados para actuar de manera articulada, generando sinergias entre sí y creando condiciones para una gestión pública más efectiva y sostenible. A su vez, estos pilares reflejan la transición de un modelo administrativo reactivo a uno proactivo, centrado en el desempeño institucional.

d) Avances y desafíos en el proceso de modernización

En los últimos años, el Perú ha logrado avances importantes en la implementación de su política de modernización. Entre ellos destacan la institucionalización del Presupuesto por Resultados, la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), la aprobación de marcos normativos para la interoperabilidad digital y el fortalecimiento de los sistemas administrativos.

Además, iniciativas como Plataforma única de atención al ciudadano, el Gobierno Digital y los Laboratorios de innovación pública reflejan un cambio en la forma de concebir y ejecutar las políticas estatales, promoviendo agilidad, transparencia y cercanía con la ciudadanía (Morón y Sanborn, 2019).

Sin embargo, el proceso también enfrenta desafíos estructurales:

- Alta rotación de personal y falta de continuidad técnica.
- Débil cultura de evaluación del desempeño.
- Desigualdades en capacidades institucionales entre niveles de gobierno.
- Baja inversión en tecnología y formación del capital humano (Alcántara y Gálvez, 2022).

Según Arellano y Panizzo (2020), uno de los principales retos consiste en consolidar una cultura de gestión basada en resultados, que trascienda los gobiernos de turno y se institucionalice como un estándar del quehacer público. La sostenibilidad de la modernización dependerá de la voluntad política, la inversión en capacidades y la participación ciudadana activa.

3.2.10 Gestión por resultados en gobiernos locales

a) Fundamentos de la gestión por resultados

La gestión por resultados (GpR) es un enfoque de gestión pública que busca orientar los procesos institucionales hacia el logro de productos, servicios y resultados concretos para la ciudadanía. Se basa en la toma de decisiones informadas por evidencia, la planificación estratégica, la asignación eficiente de recursos y la evaluación de impacto (Banco Mundial, 2012).

En lugar de enfocarse únicamente en los insumos o procesos, la GpR pone el énfasis en el desempeño, promoviendo una cultura institucional centrada en el logro de metas y objetivos verificables. Según Mayne (2007), este enfoque refuerza la responsabilidad institucional y permite que el Estado rinda cuentas de forma más transparente ante los ciudadanos.

En el contexto de los gobiernos locales, la GpR resulta fundamental, ya que son las entidades más cercanas a la población y, por tanto, responsables directas de la provisión de servicios básicos como agua, saneamiento, salud, educación inicial, seguridad ciudadana, entre otros. De acuerdo con Delgadillo y Ramírez (2020), adoptar una lógica por resultados en los municipios permite mejorar la eficiencia del gasto, reducir la improvisación y fortalecer la confianza ciudadana.

b) Instrumentos de la gestión por resultados

La gestión por resultados se operacionaliza a través de una serie de instrumentos que permiten planificar, ejecutar, monitorear y evaluar las intervenciones públicas con base en evidencia. Entre los principales se encuentran:

- Marco lógico: herramienta que estructura los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos de un proyecto o programa.

- Planificación estratégica y operativa: permite vincular objetivos de mediano plazo con acciones anuales y presupuestos.
- Matriz de indicadores de desempeño: define qué se medirá, cómo se medirá y con qué frecuencia, promoviendo el control de avances.
- Sistemas de información y seguimiento: plataformas como SIGA, MEF y SIAF que registran ejecución física y financiera en tiempo real.
- Evaluaciones ex ante, intermedias y ex post: analizan la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de intervenciones públicas.

Según Mizrahi (2013) y OCDE (2018), el uso sistemático de estos instrumentos no solo permite mejorar la toma de decisiones, sino que refuerza la transparencia y la calidad del gasto público.

En gobiernos locales, sin embargo, la implementación de estos instrumentos suele enfrentar limitaciones por falta de capacidades técnicas, escasa planificación basada en evidencia y debilidad de los sistemas de monitoreo, lo que reduce la efectividad del enfoque por resultados.

c) Presupuesto por resultados en gobiernos locales

El Presupuesto por Resultados (PpR) es uno de los pilares de la gestión por resultados en el sector público peruano. Fue implementado formalmente en el país desde 2007, con el objetivo de mejorar la calidad del gasto público, fortalecer la articulación entre planificación y presupuesto, e incorporar la lógica de desempeño en la asignación de recursos (MEF, 2019).

En el nivel local, el PpR busca alinear los recursos financieros con las prioridades de desarrollo del territorio, a través de programas presupuestales con enfoque de resultados, que integran productos, indicadores y metas que las municipalidades deben cumplir.

Existen tres formas principales de implementación del PpR en los gobiernos locales:

1. Participación en programas presupuestales nacionales con enfoque territorial (ej. lucha contra la anemia, educación básica regular).
2. Elaboración de Programas Presupuestales con recursos propios.
3. Implementación de instrumentos como los convenios de gestión y los compromisos de mejora.

Según Morón y Sanborn (2019), uno de los principales avances del PpR en gobiernos locales ha sido la mejora en la ejecución física de intervenciones, aunque persisten desafíos como la fragmentación institucional, la rotación de funcionarios y la débil capacidad de formulación.

Carrillo (2020) añade que la sostenibilidad del PpR en el ámbito municipal depende de la formación continua del personal, la interoperabilidad de sistemas y el fortalecimiento de una cultura de seguimiento.

d) Monitoreo y evaluación de resultados

El monitoreo y la evaluación (MyE) son componentes esenciales de la gestión por resultados. El monitoreo permite un seguimiento continuo de los avances en la ejecución física y financiera de las actividades, mientras que la evaluación analiza los efectos e impactos logrados, así como su pertinencia y eficiencia (OCDE, 2015).

En el ámbito municipal, el MyE cumple funciones críticas:

- Detectar a tiempo desviaciones en la ejecución de proyectos.
- Ajustar las estrategias y actividades en función del contexto.
- Rendir cuentas ante la ciudadanía y los órganos de control.
- Generar evidencia para decisiones presupuestales futuras.

Sin embargo, según Pinto y Torres (2021), en muchos gobiernos locales el monitoreo suele limitarse a la supervisión física de obras y la evaluación se reduce a informes administrativos, sin análisis riguroso ni uso sistemático de indicadores.

Para revertir esta situación, es necesario que los municipios incorporen planes de MyE institucionalizados, con responsables técnicos, metodologías definidas y plataformas digitales interoperables.

CEPLAN (2022) destaca que la integración de la planificación, el presupuesto y la evaluación es una condición clave para transitar hacia una gestión territorial basada en resultados, sobre todo en contextos de alta demanda ciudadana y escasez de recursos.

3.2.11 La gestión administrativa pública

a) Definición y alcance en el contexto público

La gestión administrativa pública es el conjunto de procesos técnicos, normativos y organizacionales mediante los cuales el Estado organiza sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con el fin de cumplir eficientemente sus funciones y satisfacer las necesidades de la población. Esta gestión constituye el soporte operativo de la administración pública, y abarca funciones como planificación, organización, dirección, control, gestión documental, recursos humanos, adquisiciones y presupuesto (Chiavenato, 2017).

A diferencia de una simple ejecución operativa, la gestión administrativa tiene una función estratégica en el aparato estatal: asegurar que los procesos internos sean eficientes, transparentes y estén alineados con las políticas públicas (Morón y Sanborn, 2019). Su campo de acción se encuentra regulado por normas legales y responde al principio de legalidad, lo que implica que cada procedimiento debe realizarse conforme a la ley.

Según Fernández (2021), la gestión administrativa pública es un componente indispensable para la institucionalidad del Estado, ya que permite organizar las funciones de soporte que dan viabilidad a la acción gubernamental. Además, contribuye a la gobernabilidad al generar estructuras organizadas, procedimientos estandarizados y control efectivo del uso de los recursos públicos.

b) Diferencias con la gestión administrativa privada

Aunque comparten herramientas similares en términos de planificación, control y organización, la gestión administrativa pública y la privada presentan diferencias fundamentales en su propósito, normativa, estructura y rendición de cuentas (Osborne y Gaebler, 1992; Muñoz y Ramírez, 2020).

Tabla 3*Comparación entre gestión administrativa pública y privada*

Aspecto	Gestión administrativa pública	Gestión administrativa privada
Finalidad	Bien común e interés público	Generación de utilidades y competitividad
Normativa	Regida por leyes y procedimientos públicos	Basada en autonomía empresarial y decisiones internas
Transparencia y control	Sujeta a fiscalización social e institucional	Control privado, con criterios de confidencialidad
Participación ciudadana	Impulsa el control social y acceso a la información	Limitada a accionistas y órganos corporativos
Flexibilidad	Restricciones normativas y burocráticas	Alta adaptabilidad y autonomía
Toma de decisiones	Políticamente condicionada y sujeta a jerarquías	Gerencial, rápida y con enfoque de resultados inmediatos

Nota. Elaboración propia a partir de Osborne y Gaebler (1992) y Muñoz y Ramírez (2020), quienes analizan las diferencias estructurales y funcionales entre la administración pública y la privada.

c) La gestión administrativa como parte de la gestión pública

La gestión administrativa es un subsistema funcional dentro de la gestión pública, que actúa como el soporte operativo que permite implementar políticas, planes y programas del Estado. Mientras la gestión pública tiene un enfoque estratégico vinculado a la creación de valor público, la gestión administrativa se ocupa de la ejecución técnica, normativa y logística de las decisiones gubernamentales (Rosenbloom, Kravchuk y Clerkin, 2015).

Según Peters (2010), una administración pública moderna no puede ser efectiva sin una gestión administrativa sólida que articule procesos de manera sistemática y controlada. Las deficiencias administrativas —como trámites obsoletos, desorganización documental, baja capacitación o falta de automatización— suelen obstaculizar la implementación de políticas públicas, incluso si están bien diseñadas.

Para Gonzales y Vera (2022), la gestión administrativa no debe verse como un aspecto meramente técnico, sino como un factor estructural que influye directamente en la gobernabilidad, el desempeño institucional y la satisfacción del ciudadano. Así, una administración pública moderna



depende de procesos administrativos sólidos, eficientes y centrados en el usuario.

d) Importancia de la gestión administrativa en gobiernos locales

En los gobiernos locales, la gestión administrativa es clave para garantizar una gestión eficiente, transparente y orientada al desarrollo territorial. Las municipalidades, al estar más próximas a la ciudadanía, requieren estructuras administrativas ágiles, técnicamente competentes y normativamente alineadas con el marco nacional (Delgadillo y Ramírez, 2020).

Una gestión administrativa eficaz permite mejorar la ejecución presupuestal, reducir la burocracia, optimizar la atención al ciudadano, y garantizar la legalidad en los procedimientos. Según López y Espinoza (2021), muchas municipalidades enfrentan debilidades en sus áreas administrativas, tales como la falta de manuales de funciones, rotación excesiva de personal, baja tecnificación y ausencia de sistemas digitales de gestión.

Para fortalecer la gestión administrativa municipal, se requieren medidas como:

- Capacitación continua de funcionarios y servidores.
- Actualización y estandarización de procedimientos.
- Uso de plataformas digitales integradas (como el SIAF, SIGA y TUPA digital).
- Implementación de auditorías internas con enfoque preventivo.

En síntesis, una gestión administrativa moderna en los gobiernos locales potencia la ejecución de políticas públicas, mejora la provisión de servicios básicos y fortalece la confianza ciudadana (Alcántara y Gálvez, 2022).

3.2.12 Teorías de la gestión administrativa aplicadas al sector público

A. Teoría clásica de la administración en el sector público

La teoría clásica de la administración, desarrollada por Henri Fayol a inicios del siglo XX, se centra en la estructura organizacional, la racionalización del trabajo y la eficiencia administrativa. Fayol propuso catorce principios fundamentales, entre ellos la división del trabajo, la unidad de mando, la autoridad, la centralización y la disciplina (Fayol, 1916/1949).



En el ámbito del sector público, esta teoría fue determinante para la configuración de las estructuras jerárquicas de los organismos estatales. Su enfoque funcional permitió establecer departamentos especializados, definir funciones y procedimientos, y garantizar la disciplina organizacional.

Según Shafritz, Russell y Borick (2017), muchas instituciones públicas aún conservan estructuras heredadas de este enfoque, basadas en la autoridad formal, los manuales de organización y la supervisión lineal. Aunque el modelo clásico ha sido criticado por su rigidez, sigue siendo útil para funciones administrativas estables y altamente normadas, como los sistemas contables, presupuestales o de recursos humanos.

En gobiernos locales, por ejemplo, la claridad de funciones y la cadena de mando son elementos clave para la operatividad, especialmente en contextos donde se requiere orden institucional y cumplimiento normativo (Gonzales y Vera, 2022).

B. Teoría de la burocracia y su evolución

La teoría de la burocracia, formulada por Max Weber, conceptualiza una organización ideal basada en la racionalidad legal, la jerarquía funcional, la especialización de funciones y el cumplimiento de normas impersonales. Según Weber, la burocracia era la forma más eficiente y legítima de administración en sociedades modernas (Weber, 1922).

En el sector público, esta teoría ha tenido una influencia profunda, ya que sustenta la creación de aparatos administrativos basados en normas, procedimientos escritos, estabilidad del empleo y profesionalización del funcionario. Según Rosenbloom, Kravchuk y Clerkin (2015), la burocracia permitió consolidar el Estado moderno y garantizar imparcialidad en la toma de decisiones administrativas.

No obstante, con el tiempo, se identificaron limitaciones de este enfoque, tales como el exceso de trámites, la rigidez frente al cambio, y la desvinculación con las demandas ciudadanas. En respuesta, surgieron reformas inspiradas en la Nueva Gestión Pública y enfoques más flexibles, sin abandonar por completo los principios weberianos.



Autores como Peters (2010) y Pollitt y Bouckaert (2011) destacan que la burocracia actual debe adaptarse a nuevos entornos mediante burocracias inteligentes, que conserven la legalidad, pero incorporen innovación, colaboración interinstitucional y enfoque ciudadano.

C. Teoría de sistemas aplicada a la administración pública

La teoría de sistemas, originada por Ludwig von Bertalanffy (1950), postula que toda organización debe entenderse como un sistema abierto compuesto por elementos interrelacionados que interactúan con su entorno. Esta perspectiva fue aplicada posteriormente a las organizaciones por autores como Katz y Kahn (1978), permitiendo analizar la administración como un todo dinámico.

En la gestión pública, esta teoría permite comprender a las entidades estatales como sistemas integrados que reciben insumos (recursos, normas, demandas sociales), los procesan (decisiones, políticas, planes) y generan productos (servicios públicos, normativas, resultados). Su aplicación favorece el pensamiento holístico, la coordinación intersectorial y la evaluación por resultados (Ramos, 2021).

Según Molina y Castro (2020), este enfoque es especialmente útil en contextos complejos como el Estado, donde interactúan múltiples actores, niveles de gobierno y sectores. La teoría de sistemas permite modelar procesos, identificar cuellos de botella y mejorar la interacción entre unidades organizativas.

En gobiernos locales, por ejemplo, aplicar esta teoría ayuda a visualizar al municipio como un sistema interconectado entre áreas (presupuesto, desarrollo urbano, salud, educación) y con su entorno social, económico y político. Esto facilita una gestión más integrada y orientada al impacto.

D. Enfoque contingencial en la gestión pública

El enfoque contingencial plantea que no existe un único modelo de organización o gestión aplicable a todas las situaciones, sino que la estructura y estrategia deben adaptarse al contexto en el que opera cada entidad. Esta teoría fue desarrollada por autores como Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967), quienes demostraron que las organizaciones deben

responder de manera diferente según la complejidad, el cambio ambiental y la incertidumbre.

En el sector público, este enfoque ha permitido superar visiones rígidas y universales, abriendo paso a modelos flexibles, adaptativos y situacionales. Según Mintzberg (2003), las organizaciones públicas deben ajustar sus estructuras, procesos y estilos de liderazgo según el nivel de autonomía, recursos disponibles, entorno político y demanda ciudadana.

Delgadillo y Ramírez (2020) afirman que en gobiernos locales este enfoque es crucial, ya que no todas las municipalidades tienen las mismas capacidades ni enfrentan los mismos desafíos. Por tanto, aplicar soluciones estandarizadas puede ser ineficaz; es necesario un diagnóstico contextual y una adaptación flexible de las herramientas de gestión.

Además, el enfoque contingencial promueve la gestión diferenciada, la planificación estratégica territorial y la mejora continua, elementos claves para un Estado descentralizado como el peruano.

3.2.13 Principios de la gestión administrativa pública

a) Planeación en el contexto público

La planeación es un principio fundamental de la gestión administrativa, ya que permite anticipar, ordenar y priorizar las acciones del Estado de manera racional, estratégica y orientada a resultados. En el sector público, la planeación implica la formulación de objetivos alineados al interés general, el diseño de políticas y programas, y la asignación eficiente de recursos (CEPLAN, 2022).

Según Chiavenato (2017), planificar en administración pública significa proyectar el futuro deseado, identificando metas concretas y trazando rutas para alcanzarlas dentro del marco legal, presupuestal e institucional vigente.

En el Perú, la planeación se articula a través del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), liderado por CEPLAN, el cual promueve instrumentos como los PEI (Planes Estratégicos Institucionales) y POI (Planes Operativos Institucionales). Estos permiten vincular la visión de

largo plazo con la operatividad anual, generando coherencia en la acción estatal.

Arellano y Panizzo (2020) afirman que una planeación efectiva en el nivel local mejora la calidad del gasto, evita la improvisación y permite medir resultados con base en indicadores objetivos.

b) Organización de entidades públicas

La organización consiste en estructurar racionalmente los recursos humanos y materiales del Estado para cumplir con eficacia sus funciones. En la administración pública, organizar significa definir unidades funcionales, establecer relaciones jerárquicas y distribuir responsabilidades según el marco normativo (Chiavenato, 2017).

La estructura organizacional en entidades públicas suele seguir un esquema jerárquico, con áreas operativas, órganos de línea, órganos de apoyo y órganos de asesoramiento. Cada entidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y un Cuadro de Asignación de Personal (CAP), que regulan su diseño institucional.

Según Rosenbloom, Kravchuk y Clerkin (2015), una organización pública eficiente debe garantizar claridad en las funciones, evitar duplicidades, fomentar la coordinación interna y permitir flexibilidad adaptativa. En gobiernos locales, la organización debe responder a las necesidades del territorio, capacidades del personal y los objetivos del plan de desarrollo local.

Gonzales y Vera (2022) agregan que la revisión periódica de estructuras organizacionales es fundamental para la modernización del Estado, especialmente en contextos cambiantes y con alta demanda ciudadana.

c) Dirección y liderazgo público

La dirección en el ámbito administrativo público implica guiar, motivar y coordinar al personal hacia el logro de objetivos institucionales. Requiere habilidades técnicas, comunicacionales y éticas que permitan conducir equipos bajo principios de integridad, legalidad y eficiencia (Shafritz, Russell y Borick, 2017).



En la administración pública, el liderazgo adquiere una connotación especial. No solo se espera competencia gerencial, sino también liderazgo transformador y orientado al servicio público, que promueva valores como la transparencia, la responsabilidad y el compromiso con el bien común (Mintzberg, 2003).

Según Peters (2010), la dirección efectiva en el Estado requiere capacidad para tomar decisiones en entornos complejos, gestionar conflictos interinstitucionales, promover innovación y mantener legitimidad ante los ciudadanos.

En el nivel local, el liderazgo de alcaldes, gerentes municipales y jefes de área es determinante para mejorar el clima organizacional, fortalecer la participación ciudadana y cumplir las metas del plan de gobierno.

d) Control administrativo público

El control es el proceso mediante el cual se evalúa si los recursos públicos se utilizan conforme a los objetivos establecidos, respetando la legalidad, la eficiencia y la transparencia. Es un principio esencial para garantizar la rendición de cuentas, la mejora continua y la lucha contra la corrupción (Contraloría General de la República, 2020).

En el sistema administrativo peruano, el control se manifiesta a través de:

- Control interno, ejercido por los órganos de control institucional (OCI).
- Control externo, a cargo de la Contraloría General.
- Control ciudadano, ejercido mediante mecanismos de participación social.
- Control político, realizado por el Congreso y otras instancias electas.

Según Morón y Sanborn (2019), el control administrativo no debe limitarse a la supervisión sancionadora, sino que debe fomentar una cultura de prevención, autorregulación y responsabilidad institucional.

Fernández (2021) señala que el control eficaz en gobiernos locales permite identificar desviaciones, corregir errores, y mejorar la calidad de los servicios públicos.

e) Coordinación interinstitucional

La coordinación es el principio que asegura la articulación armónica entre entidades públicas, niveles de gobierno y sectores administrativos para evitar duplicidad de funciones, potenciar sinergias y garantizar un enfoque integral en la gestión pública (OCDE, 2018).

En un Estado descentralizado como el Perú, la coordinación vertical (entre gobierno nacional, regional y local) y horizontal (entre ministerios, organismos autónomos, municipalidades) es indispensable para ejecutar políticas coherentes y sostenibles.

Peters (2010) sostiene que la coordinación eficaz es una de las mayores debilidades de los Estados contemporáneos, por lo que requiere sistemas de gobernanza multinivel, plataformas de intercambio y marcos institucionales claros.

En gobiernos locales, la coordinación con sectores como salud, educación, seguridad o medio ambiente es vital para implementar programas sociales, obras públicas y servicios integrados, especialmente en territorios con limitaciones logísticas o económicas (Delgadillo y Ramírez, 2020).

3.2.14 Dimensiones de la gestión administrativa en gobiernos locales

La gestión administrativa en los gobiernos locales se centra en utilizar los recursos públicos de manera transparente, eficiente y responsable, con el objetivo de generar valor público y fortalecer la confianza de los ciudadanos (Bovaird y Löffler, 2003; Fung, Graham y Weil, 2007). Esta gestión se articula en torno a tres dimensiones clave: transparencia, eficiencia y rendición de cuentas.

A. Mejora de la Transparencia

a) Conceptualización y fundamentos

La transparencia en la administración pública se refiere a la disponibilidad y accesibilidad de la información gubernamental, permitiendo a los ciudadanos conocer y evaluar las acciones de las autoridades. Este principio es fundamental para prevenir la corrupción y

fomentar la participación ciudadana (Fox, 2007; Meijer, Curtin y Hillebrandt, 2012).

Piotrowski y Van Ryzin (2007) destacan que la transparencia efectiva no es solo la publicación de información, sino su capacidad de ser entendida, utilizada y relacionada con mecanismos de control. Además, Heald (2006) sostiene que existen distintas dimensiones de la transparencia: la fiscal, la operativa y la estratégica, y que en el sector público, especialmente a nivel local, estas deben ser integradas a los procesos de gestión para permitir una ciudadanía informada y activa.

Cunill Grau (2006) argumenta que la transparencia es un componente esencial de la gobernanza democrática, ya que permite a los ciudadanos ejercer un control efectivo sobre la gestión pública. Asimismo, Stiglitz (2002) señala que la transparencia mejora la eficiencia del mercado y la confianza en las instituciones públicas.

b) Indicadores de transparencia

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022) y la Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos del CEPLAN (2023), los indicadores utilizados para medir la transparencia en los gobiernos locales incluyen:

- Número de solicitudes de acceso a la información atendidas.
- Porcentaje de información publicada en los portales de transparencia.
- Número de procesos administrativos difundidos públicamente.
- Número de visitas al portal de transparencia.
- Porcentaje de respuestas emitidas dentro del plazo legal establecido.

Valenzuela Mendoza (2015) propone que, además de estos indicadores, se consideren la calidad de la información publicada y la facilidad de acceso para los ciudadanos. Del Río Venegas (2025) enfatiza la importancia de utilizar herramientas tecnológicas para mejorar la transparencia y facilitar el acceso a la información pública.



c) Transparencia en gobiernos locales peruanos

El informe "Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2022" del INEI revela que, si bien muchas municipalidades han implementado portales de transparencia, persisten desafíos relacionados con la actualización y calidad de la información publicada. Además, se observa una variabilidad significativa en el cumplimiento de las obligaciones de transparencia entre las distintas municipalidades del país (INEI, 2022).

Peña Mancillas (2019) señala que la implementación de políticas de transparencia en los gobiernos locales peruanos ha sido desigual, y que es necesario fortalecer las capacidades institucionales para garantizar una gestión transparente. Sandoval-Ballesteros (2009) destaca que la transparencia en la gestión pública es fundamental para prevenir la corrupción y promover la rendición de cuentas.

B. Incremento de la Eficiencia

a) Conceptualización y fundamentos

La eficiencia en la gestión pública se refiere a la capacidad de las entidades para alcanzar sus objetivos utilizando los recursos disponibles de la manera más efectiva posible. Esto implica optimizar procesos, reducir costos y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía (Musgrave y Musgrave, 1989).

Pollitt y Bouckaert (2011) argumentan que la eficiencia debe analizarse en función de procesos y resultados, por lo que requiere una planificación estratégica clara, sistemas de medición del desempeño y una cultura de mejora continua en la gestión operativa. Drucker (1993) diferencia entre eficiencia operativa y eficiencia estratégica: la primera se enfoca en hacer bien las tareas; la segunda, en hacer las tareas correctas.

Ramírez Cardona (1987) enfatiza que la eficiencia en la administración pública es esencial para legitimar la acción gubernamental y satisfacer las demandas ciudadanas. Fernández Bravo (2023) sostiene que la eficiencia debe ser evaluada no solo en términos económicos, sino también considerando la calidad y oportunidad de los servicios públicos.



b) Indicadores de eficiencia

De acuerdo con la Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos del CEPLAN (2023) y el informe del INEI (2022), los indicadores para evaluar la eficiencia en los gobiernos locales incluyen:

- Tiempo promedio requerido para completar un trámite administrativo.
- Número de procesos administrativos optimizados.
- Porcentaje de ejecución del gasto presupuestal.
- Número de servicios públicos digitalizados.
- Número de trámites automatizados.

Silva Andrade et al. (2023) proponen que, además de estos indicadores, se consideren la satisfacción del usuario y la reducción de errores en los procesos administrativos. Contreras Jaramillo (2022) sugiere que la eficiencia también debe medirse en función de la capacidad de las instituciones para adaptarse a cambios y mejorar continuamente.

c) Eficiencia administrativa en gobiernos locales peruanos

El informe del INEI destaca que, aunque algunas municipalidades han logrado avances significativos en la digitalización y automatización de servicios, muchas aún enfrentan desafíos relacionados con la ejecución eficiente del gasto y la optimización de procesos administrativos (INEI, 2022).

Morón y Sanborn (2019) indican que la eficiencia institucional no solo depende de los recursos, sino también de las capacidades técnicas, la planificación operativa y la continuidad del personal calificado. Fernández Segovia (1969) señala que el control de la eficiencia en la administración pública es fundamental para garantizar el uso adecuado de los recursos públicos.

C. Nivel de Rendición de Cuentas

a) Conceptualización y fundamentos

La rendición de cuentas es el proceso mediante el cual las autoridades informan, explican y justifican sus acciones y decisiones a la ciudadanía y a los órganos de control. Este principio es esencial para fortalecer la democracia y garantizar la responsabilidad en la gestión pública (O'Donnell, 1998).

Ackerman (2005) plantea una dimensión adicional: la rendición de cuentas social, donde la ciudadanía participa activamente mediante veedurías, auditorías sociales, audiencias y plataformas digitales. Bovaird y Löffler (2003) enfatizan que los mecanismos de accountability deben ser permanentes, institucionalizados y evaluables.

Ochoa Henríquez y Montes de Oca (2019) argumentan que la rendición de cuentas debe ser entendida como un proceso integral que involucra la transparencia, la participación ciudadana y el control institucional. Fearon (1999) destaca que la rendición de cuentas es fundamental para garantizar que los gobernantes actúen en interés de los ciudadanos y no en beneficio propio.

b) Indicadores de rendición de cuentas

Según la Guía para la elaboración de indicadores del CEPLAN (2023) y el informe del INEI (2022), los indicadores para evaluar la rendición de cuentas en los gobiernos locales incluyen:

- Número de informes de gestión publicados.
- Número de recomendaciones de los órganos de control cumplidas.
- Número de audiencias públicas realizadas.
- Número de mecanismos de rendición de cuentas implementados.
- Porcentaje de metas institucionales alcanzadas.

Lerner (2022) propone que, además de estos indicadores, se consideren la calidad de los informes de gestión y la participación efectiva de la ciudadanía en los procesos de rendición de cuentas. Velasco (2009)

sugiere que la rendición de cuentas debe enfocarse en los resultados y el impacto de las políticas públicas.

c) Rendición de cuentas en gobiernos locales peruanos

El informe del INEI señala que, aunque la mayoría de las municipalidades presentan informes de gestión y realizan audiencias públicas, la calidad y profundidad de estos mecanismos varían considerablemente. Además, se identifican oportunidades para fortalecer la implementación de mecanismos adicionales de rendición de cuentas y mejorar el seguimiento de las recomendaciones emitidas por los órganos de control (INEI, 2022).

Mejía y Ramírez (2020) señalan que la rendición de cuentas sigue siendo un proceso débilmente institucionalizado, con poca retroalimentación ciudadana y escasa conexión con los resultados reales de gestión. Sandoval-Ballesteros (2009) destaca que es necesario fortalecer los mecanismos de control y participación ciudadana para garantizar una rendición de cuentas efectiva en los gobiernos locales.

3.2.15 Marco normativo de la gestión administrativa municipal

La gestión administrativa municipal en el Perú está regulada por un amplio entramado normativo que orienta el ejercicio de las competencias locales en el marco de un Estado unitario y descentralizado. Este marco legal busca garantizar que las municipalidades actúen bajo los principios de legalidad, eficiencia, responsabilidad y transparencia, a fin de fortalecer la institucionalidad local y mejorar la calidad de los servicios públicos (Benavides y Salazar, 2021; PCM, 2021).

a) Ley Orgánica de Municipalidades

La Ley N.º 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades (LOM) constituye la norma base del régimen local peruano. Define la estructura, funciones, atribuciones y competencias de las municipalidades provinciales y distritales, estableciendo los lineamientos para una gestión administrativa descentralizada, responsable y transparente.

En su artículo 73.º, la ley precisa que la administración municipal debe sujetarse a los principios de legalidad, eficiencia, economía, control y responsabilidad. Asimismo, se reconoce la autonomía administrativa para organizar internamente sus dependencias y aprobar su propio Reglamento de Organización y Funciones (ROF), siempre dentro del marco de los sistemas administrativos del Estado (Congreso de la República, 2003).

Espinoza (2018) señala que la LOM no solo otorga facultades a los gobiernos locales, sino también impone obligaciones de transparencia, rendición de cuentas y control institucional. Del Carpio (2020) destaca que su aplicación efectiva requiere una adecuada articulación con normas sectoriales y una comprensión operativa del principio de subsidiariedad.

Cárdenas (2022) añade que esta ley, pese a sus virtudes, aún presenta limitaciones en cuanto a claridad competencial entre municipalidades provinciales y distritales, lo que a menudo genera conflictos de funciones y superposición de responsabilidades.

b) Sistemas Administrativos del Estado

Los sistemas administrativos son subsistemas funcionales creados por el Estado peruano para estandarizar la gestión interna de las entidades públicas. Cada sistema regula un aspecto clave de la administración pública: desde la planificación y el presupuesto, hasta el control, el abastecimiento, el archivo o la gestión del personal.

Los gobiernos locales están sujetos a los siguientes sistemas, entre otros:

- Sistema Nacional de Presupuesto Público (DL N.º 1440)
- Sistema Nacional de Abastecimiento (Ley N.º 30225, y reglamento actualizado en 2023)
- Sistema de Recursos Humanos – SERVIR (Ley N.º 30057)
- Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – SINAPLAN (Ley N.º 30705)
- Sistema Nacional de Control (Ley N.º 27785)
- Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – Invierte.pe

Estos sistemas son de cumplimiento obligatorio, independientemente del nivel de gobierno, y están diseñados para mejorar la calidad del gasto, la transparencia y el ordenamiento funcional.

Zegarra (2019) sostiene que uno de los principales retos para las municipalidades —especialmente las de menor escala— es cumplir adecuadamente con estos sistemas debido a la falta de capacidades técnicas y especialización. Quiroz y Mejía (2022) observan que la rigidez normativa y la centralización excesiva de los sistemas pueden limitar la innovación y la adaptabilidad local.

Cavero (2021) agrega que la articulación entre sistemas es aún deficiente, y que la superposición de procesos genera burocracia y lentitud, afectando la eficiencia del aparato municipal.

c) Normativas de modernización de la gestión pública

La modernización del aparato estatal tiene como base la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), aprobada mediante D.S. N.º 004-2013-PCM y actualizada con horizonte al 2030 por el D.S. N.º 122-2021-PCM. Esta política busca transformar la cultura institucional pública, mejorar los procesos administrativos y generar valor público a través de una gestión orientada al ciudadano.

Sus cinco pilares son:

- Planeamiento estratégico institucional.
- Presupuesto por resultados.
- Gestión por procesos.
- Gobierno digital.
- Servicio civil meritocrático.

Según la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, esta política es obligatoria para todas las entidades del Estado, incluyendo las municipalidades, y debe incorporarse en sus planes institucionales, normativas internas y proyectos de inversión (PCM, 2021).

Morón y Sanborn (2019) reconocen que, si bien la política representa un avance conceptual importante, su implementación aún es desigual y limitada

a nivel subnacional. Cabrera y Mendoza (2021) advierten que los municipios enfrentan dificultades para incorporar herramientas de gestión moderna debido a barreras estructurales, como falta de personal calificado o desactualización tecnológica.

Valverde (2020) subraya que la modernización solo será efectiva si se institucionaliza como cultura organizacional, más allá del cumplimiento formal de directivas o informes. También propone crear unidades técnicas especializadas en modernización dentro de cada municipalidad.

d) Normativas específicas para municipalidades provinciales

Las municipalidades provinciales, por su jerarquía y ámbito territorial, asumen funciones más complejas que las distritales. Su marco normativo incluye normas generales de administración pública, así como normativas técnicas específicas vinculadas a transporte, urbanismo, ambiente, desarrollo económico, y planificación territorial.

Algunas de las principales normas específicas aplicables a las municipalidades provinciales son:

- Ley General del Ambiente (Ley N.º 28611)
- Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos (Ley N.º 1278)
- Reglamento Nacional de Edificaciones (D.S. N.º 011-2006-VIVIENDA)
- Ley Marco de Catastro (D.L. N.º 776) y Lineamientos de la SBN
- Normas sobre planificación urbana y zonificación emitidas por el MVCS

Alcántara y Gálvez (2022) explican que la diversidad de funciones obliga a las municipalidades provinciales a contar con personal técnico especializado, instrumentos de gestión actualizados y sistemas de información interoperables.

Gonzales y Vera (2022) destacan que muchas municipalidades provinciales aún operan con normativas desactualizadas o fragmentadas, lo que limita su capacidad de fiscalización, ordenamiento territorial y desarrollo sostenible.

Morales Rodríguez (2023) propone que el Ministerio de Vivienda y la PCM trabajen en conjunto para elaborar una Guía normativa integral para

municipalidades provinciales, que simplifique, articule y estandarice las obligaciones normativas bajo un enfoque territorial y de gobernanza local.

3.2.16 Desafíos de la gestión administrativa en gobiernos locales

La gestión administrativa en los gobiernos locales del Perú enfrenta múltiples desafíos que limitan su eficiencia, eficacia y legitimidad. A pesar de los esfuerzos normativos y las reformas emprendidas, persisten restricciones estructurales, técnicas y sociales que condicionan la implementación de una administración moderna, transparente y orientada al ciudadano (Morón y Sanborn, 2019; Alcántara y Gálvez, 2022). A continuación, se detallan los desafíos más relevantes.

a) Limitaciones presupuestarias

Uno de los principales obstáculos para el desarrollo de una gestión administrativa eficaz en los gobiernos locales es la escasez de recursos financieros. Muchas municipalidades, especialmente distritales, dependen casi en su totalidad de transferencias del gobierno central, como el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) o los recursos del canon, los cuales son variables y no siempre predecibles (MEF, 2021).

Esta dependencia limita la capacidad de planificación, inversión en infraestructura institucional y contratación de personal calificado. Según Espinoza (2018), la rigidez presupuestal impide innovar o implementar proyectos de modernización administrativa, y prioriza la atención de gastos corrientes en detrimento de proyectos de desarrollo.

Valverde (2020) señala que los marcos normativos imponen múltiples obligaciones a las municipalidades, pero sin garantizar los recursos necesarios para cumplirlas. Por su parte, Alarcón y Huamán (2022) plantean la necesidad de reformar el sistema de transferencias intergubernamentales, dotando de mayor autonomía fiscal y predictibilidad financiera a los gobiernos locales.

b) Desarrollo de capacidades en funcionarios públicos

El déficit de capacidades técnicas y de gestión en los cuadros administrativos municipales es otro desafío crítico. La alta rotación de personal, la

precariedad laboral, la falta de formación especializada y el bajo acceso a capacitación continua afectan directamente la eficiencia de la gestión institucional (SERVIR, 2022).

Según OCDE (2020), los municipios peruanos enfrentan una brecha importante entre la complejidad de sus funciones y las competencias reales de su personal. Esta situación se agrava en zonas rurales o de frontera, donde la profesionalización del servicio civil es mínima.

Cabrera y Mendoza (2021) sostienen que es indispensable fortalecer los sistemas de gestión del talento humano en el nivel local, impulsando la implementación de la Ley del Servicio Civil y garantizando condiciones mínimas de estabilidad, formación y evaluación.

Quiroz y Mejía (2022) añaden que el fortalecimiento de capacidades debe incluir no solo aspectos técnicos, sino también competencias blandas, liderazgo público, ética y habilidades de innovación.

c) Implementación de gobierno electrónico

La digitalización de los servicios municipales y procesos administrativos es una condición clave para modernizar la gestión local. Sin embargo, la implementación del gobierno electrónico sigue siendo limitada en muchos gobiernos locales del Perú debido a brechas tecnológicas, presupuestales y de conectividad (PCM, 2021).

Según el informe del Observatorio Nacional de Gobierno Digital (ONGD, 2022), más del 60 % de municipalidades distritales no cuentan con un plan de gobierno digital actualizado, y muchas aún realizan trámites manuales, sin sistemas integrados ni interoperabilidad.

Gonzales y Vera (2022) indican que la ausencia de plataformas tecnológicas unificadas genera duplicidad de procesos, pérdida de información y baja calidad de atención al ciudadano. Del Río Venegas (2025) propone que se prioricen las inversiones en conectividad, capacitación en TIC y desarrollo de plataformas multiservicio accesibles para zonas rurales.

Asimismo, Sandoval-Ballesteros (2009) destaca que la transformación digital no solo es técnica, sino cultural, y requiere de voluntad política sostenida, así como marcos normativos adaptables.

d) Participación ciudadana y gobernanza local

La participación ciudadana es un pilar esencial de la gobernanza local democrática. Sin embargo, muchos gobiernos locales aún la entienden como un requisito formal más que como un proceso sustantivo de co-gestión y control social (O'Donnell, 1998; Ackerman, 2005).

Aunque la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N.º 27972) establece mecanismos como audiencias públicas, cabildos abiertos, presupuesto participativo y veedurías ciudadanas, su implementación efectiva es desigual y, en muchos casos, simbólica (Defensoría del Pueblo, 2022).

Fox (2007) argumenta que la participación ciudadana es un componente inseparable de la rendición de cuentas, pero su calidad depende de factores como la disponibilidad de información, la voluntad política, la formación cívica y el empoderamiento local.

Bovaird y Loeffler (2003) proponen un modelo de “coproducción de servicios públicos”, donde la ciudadanía no solo vigila, sino también colabora activamente en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas municipales.

Cunill Grau (2006) advierte que, sin participación activa, los procesos de gestión administrativa tienden a volverse autorreferenciales, sin impacto real en la calidad de vida de la población.

3.2.17 Fundamentos teóricos de la relación

La gestión administrativa pública y el control interno son procesos complementarios que permiten asegurar la legalidad, eficiencia, eficacia y transparencia de la administración del Estado. Ambos comparten fundamentos teóricos y principios comunes: planificación, evaluación, control, mejora continua y rendición de cuentas. Su articulación es clave para una gestión moderna, responsable y centrada en resultados (COSO, 2013; Bovaird y Löffler, 2003).



a) Teorías que sustentan la relación entre control interno y gestión administrativa pública

Desde una perspectiva teórica, la relación entre el control interno y la gestión administrativa se sustenta en diversas corrientes de la administración y la gobernanza pública. Entre las más relevantes se encuentran:

- Teoría de sistemas: plantea que toda organización pública funciona como un sistema abierto interconectado, donde el control es un subsistema que retroalimenta el ciclo administrativo. Según Bertalanffy (1968), el control interno permite monitorear el entorno y ajustar los procesos para mantener el equilibrio organizacional.
- Teoría del control organizacional: señala que las organizaciones requieren mecanismos internos que regulen el comportamiento y desempeño de sus miembros. Anthony (1965) definió el control como el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de que los recursos se obtienen y se usan eficazmente para cumplir los objetivos.
- Teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP): promueve la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas como mecanismos de control gerencial para mejorar la eficiencia administrativa (Hood, 1991; Pollitt y Bouckaert, 2011).

Según Rosenbloom, Kravchuk y Clerkin (2015), el control interno es la expresión operativa de la responsabilidad institucional y su función va más allá de la auditoría: constituye un eje estratégico de la gestión pública moderna.

Valverde (2021) añade que el control no debe entenderse como una función aislada, sino como una dimensión transversal que permite a la administración pública autoevaluarse, corregirse y fortalecerse institucionalmente.

b) Modelos integrados de control y gestión en el sector público

En las últimas décadas, se han desarrollado modelos integrados que vinculan el control interno con la gestión administrativa, buscando una acción estatal coherente, eficiente y orientada a resultados.

Uno de los modelos más reconocidos es el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), creado en EE.UU., el cual



define el control interno como “un proceso efectuado por la dirección y el personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos institucionales en cuanto a operaciones, información financiera y cumplimiento legal” (COSO, 2013).

López y Mendoza (2020) afirman que este modelo ha sido adaptado en América Latina por entidades como la Contraloría General del Perú, reconociendo su aplicabilidad en instituciones públicas.

Otro enfoque es el Modelo de Gestión para Resultados (GpR), que articula planificación, presupuesto, control interno y evaluación, promoviendo un ciclo continuo de mejora institucional (MEF, 2019). El modelo CAF (Common Assessment Framework) también propone la integración entre gestión y autoevaluación institucional como herramientas para asegurar calidad y desempeño en el sector público.

Gonzales y Vera (2022) sostienen que los modelos integrados permiten pasar del control reactivo al control preventivo, reduciendo riesgos y mejorando la sostenibilidad organizacional.

c) Perspectivas contemporáneas de la relación

La tendencia actual en el sector público es avanzar hacia una relación funcional y estratégica entre control interno y gestión administrativa, donde ambos componentes se conciben como partes de un mismo sistema orientado a la calidad institucional, la eficiencia operativa y la rendición de cuentas.

OCDE (2020) recomienda a los gobiernos fortalecer los vínculos entre control, planificación y evaluación, a fin de reducir la fragmentación institucional. Esto implica integrar los sistemas de control interno con los de planeamiento estratégico, presupuesto, gestión del talento humano y seguimiento del desempeño.

Contraloría General de la República (2022) en el Perú impulsa el enfoque de control concurrente, que busca acompañar la gestión desde su diseño hasta su ejecución, con una visión preventiva y correctiva.



Alcántara y Gálvez (2022) destacan que el control ya no debe entenderse como una función ajena a la gestión, sino como una herramienta de mejora continua, innovación y fortalecimiento institucional.

Además, en gobiernos locales, esta relación adquiere mayor relevancia por la necesidad de optimizar recursos escasos, garantizar la legalidad y generar confianza ciudadana.

Espinoza (2023) plantea que los municipios que articulan adecuadamente sus sistemas de control y gestión logran mejores resultados en ejecución presupuestal, cumplimiento de metas y transparencia operativa.

3.2.18 Control interno en las dimensiones de la gestión administrativa

El control interno desempeña un rol transversal en el fortalecimiento de la gestión administrativa pública. A través de la verificación continua de los procesos, el aseguramiento de la legalidad, y la supervisión del uso adecuado de los recursos públicos, el control interno incide directamente en tres dimensiones fundamentales: transparencia, eficiencia y rendición de cuentas (COSO, 2013; Contraloría General de la República, 2022).

a) Control interno y transparencia pública

El control interno influye decisivamente en la transparencia institucional, al establecer mecanismos que obligan a las entidades públicas a generar, documentar y publicar información veraz, oportuna y accesible sobre su gestión. Según el Modelo COSO, la transparencia se logra a través del componente de información y comunicación, que permite asegurar que los procesos y decisiones sean visibles tanto para los órganos de control como para la ciudadanía (COSO, 2013).

Fox (2007) destaca que los sistemas de control interno efectivos fortalecen la transparencia al detectar fallas en la generación y divulgación de información pública. Asimismo, Heald (2006) sostiene que el control obliga a documentar adecuadamente los procedimientos, lo cual favorece la trazabilidad institucional.

En el caso peruano, la Ley N.º 28716 – Ley de Control Interno en las Entidades del Estado, promueve la transparencia como valor organizacional

obligatorio, y exige a las entidades mantener registros claros, portales informativos y sistemas de reporte abiertos al escrutinio público (Contraloría General de la República, 2019).

Valverde (2021) señala que, en la práctica, cuando se implementan adecuadamente, los controles internos previenen el ocultamiento de información y promueven una cultura organizacional basada en la apertura y la integridad.

b) Control interno y eficiencia en la gestión pública

El control interno es también un mecanismo clave para garantizar la eficiencia administrativa, ya que permite identificar ineficiencias, duplicidades, retrasos y errores operativos dentro de los procesos institucionales. A través de auditorías internas, revisión de procesos y mecanismos de retroalimentación, el control interno contribuye a la mejora continua de la gestión (Anthony, 1965; Mintzberg, 2003).

Musgrave y Musgrave (1989) sostienen que la eficiencia en el sector público se logra no solo mediante la correcta asignación de recursos, sino mediante su supervisión y uso adecuado. En ese sentido, el control interno actúa como herramienta de diagnóstico y corrección temprana.

Además, el control interno está estrechamente vinculado al cumplimiento de metas físicas y presupuestales. En el contexto peruano, el componente de actividades de control del modelo COSO se traduce en la implementación de procedimientos operativos, flujogramas y supervisiones que contribuyen a la ejecución eficiente del gasto (COSO, 2013; MEF, 2021).

Gonzales y Vera (2022) subrayan que, cuando se adopta un enfoque preventivo del control, este se convierte en un aliado estratégico de la eficiencia, evitando sobrecostos, demoras y desperdicio de recursos públicos.

c) Control interno y rendición de cuentas

La rendición de cuentas es uno de los principios más reforzados por un sistema de control interno sólido. Este obliga a los funcionarios y directivos a explicar, justificar y documentar sus decisiones, actos administrativos y

uso de recursos. Según Bovens (2007), el control interno proporciona la infraestructura documental y procedimental que da sustento a la accountability institucional.

El modelo COSO promueve un control que no solo identifica errores, sino que establece responsabilidades, monitorea resultados y asegura el cumplimiento normativo. Esto permite que la rendición de cuentas sea objetiva, verificable y basada en evidencias (COSO, 2013).

En el Perú, la Contraloría General, a través de los Órganos de Control Institucional (OCI), supervisa la implementación del control interno en las municipalidades, y sus recomendaciones deben ser incorporadas por la gestión para demostrar voluntad de corrección y mejora (Contraloría General de la República, 2022).

Ackerman (2005) y O'Donnell (1998) coinciden en que el control interno efectivo es una condición necesaria para que los procesos de rendición de cuentas pasen de lo formal a lo sustantivo, facilitando auditorías ciudadanas, revisiones internas, y mecanismos participativos de vigilancia.

3.2.19 Valor público y control interno

El valor público se ha consolidado como uno de los conceptos centrales de la gestión pública contemporánea. Se refiere a la capacidad del Estado, y particularmente de las entidades públicas, para generar beneficios concretos, legítimos y sostenibles para la ciudadanía, en un marco de legalidad, equidad y transparencia (Moore, 1995; Benington y Moore, 2011). El control interno, en este marco, se convierte en una herramienta estratégica para asegurar que los procesos administrativos contribuyan efectivamente a esa creación de valor público.

a) Concepto de valor público

El término valor público fue introducido por Mark H. Moore (1995), quien lo definió como el conjunto de bienes, servicios, condiciones y relaciones que una organización pública produce y que son valoradas por la sociedad. A diferencia del valor privado, está centrado en el beneficio económico individual, el valor público se construye colectivamente y se legitima por medio del respaldo ciudadano y la conformidad legal.



Según Benington y Moore (2011), generar valor público no solo implica eficiencia en la entrega de servicios, sino también legitimidad democrática, inclusión social, sostenibilidad ambiental y mejora de la calidad de vida. En este sentido, los gobiernos locales tienen un rol protagónico, ya que son las instancias más cercanas al ciudadano.

O'Flynn (2007) amplía esta perspectiva y propone que el valor público debe ser entendido como una combinación de resultados (outputs), impactos sociales (outcomes) y procesos de gobernanza participativa. Así, su generación requiere coherencia entre planificación, gestión, evaluación y control.

Bovaird y Löffler (2003) afirman que el valor público se construye no solo desde el Estado, sino también en colaboración con actores sociales, mediante mecanismos de co-producción, participación y control ciudadano.

b) Contribución del control interno a la generación de valor público

El control interno contribuye directamente a la creación de valor público al garantizar que las acciones de la administración pública se alineen con sus objetivos institucionales, respeten el marco legal y hagan un uso eficiente y transparente de los recursos.

De acuerdo con el Modelo COSO (2013), el control interno proporciona una estructura organizacional que permite gestionar riesgos, detectar errores, fortalecer la confianza pública y asegurar la calidad en la provisión de servicios. Esto genera condiciones que favorecen la creación de valor: confianza ciudadana, legalidad, transparencia, continuidad de servicios y legitimidad institucional.

Valverde (2021) sostiene que el control interno funciona como un sistema de prevención y corrección que reduce desviaciones administrativas, protege el patrimonio público y optimiza procesos. Por tanto, no solo mitiga el daño, sino que agrega valor al fortalecer la gestión institucional.

Mintzberg (2003) resalta que la gestión pública debe ser entendida como una construcción de sentido colectivo, y que el control, lejos de ser un fin en sí mismo, debe estar al servicio de la misión institucional y del bienestar social.

López y Mendoza (2020) destacan que el diseño e implementación de sistemas de control con enfoque preventivo mejora la gobernanza, fomenta la integridad funcional y refuerza el cumplimiento de los fines públicos.

c) Medición del valor público en gobiernos locales

Medir el valor público generado por los gobiernos locales implica evaluar no solo los resultados operativos (número de servicios entregados, ejecución presupuestal), sino también el impacto social, la percepción ciudadana, la satisfacción del usuario y la calidad democrática de la gestión (Kelly, Mulgan y Muers, 2002).

Los principales enfoques e instrumentos incluyen:

- Encuestas de percepción ciudadana sobre servicios públicos y confianza institucional.
- Indicadores de satisfacción del usuario con servicios municipales (agua, recolección de residuos, trámites).
- Evaluación de impacto de políticas públicas locales.
- Indicadores de transparencia, participación y rendición de cuentas (OCDE, 2015).
- Mapas de valor público, que relacionan metas institucionales con beneficios sociales tangibles (Moore, 1995).

OECD (2020) plantea que la medición del valor público debe ser integral, incorporando dimensiones cualitativas y cuantitativas, y considera que la participación ciudadana en estos procesos mejora la legitimidad de los indicadores y de la gestión en sí.

Sandoval-Ballesteros (2009) sostiene que el monitoreo del valor público debe considerar no solo los beneficios prestacionales, sino también los aspectos relacionales, como la inclusión, la confianza y la equidad en la atención pública.

Morón y Sanborn (2019) enfatizan que, en contextos municipales peruanos, medir el valor público requiere integrar la planificación, el control interno y la rendición de cuentas, superando la visión fragmentada de la gestión.

3.2.20 Marco normativo de la municipalidad

Cada municipalidad, además del cumplimiento del marco legal nacional, cuenta con normas propias de carácter local que orientan su planificación, organización y ejecución de políticas públicas en el ámbito de su jurisdicción. Este marco normativo específico se materializa principalmente a través de ordenanzas municipales, planes de desarrollo y los instrumentos de gestión interna, los cuales constituyen herramientas legales y técnicas fundamentales para una administración eficiente, participativa y legalmente sustentada (Benavides y Salazar, 2021).

a) Ordenanzas municipales relevantes

Las ordenanzas municipales son normas de carácter general y obligatorio emitidas por los concejos municipales provinciales o distritales. Tienen rango de ley dentro del territorio local y regulan materias de su competencia, tales como tributos, seguridad, limpieza pública, ordenamiento urbano, transporte, desarrollo económico, entre otros (Congreso de la República, 2003).

De acuerdo con el artículo 40.º de la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N.º 27972, las ordenanzas pueden establecer, derogar o modificar disposiciones con efecto normativo local. Son aprobadas por mayoría absoluta del concejo municipal y publicadas en el diario oficial o medio oficial de la jurisdicción.

Cárdenas (2022) señala que las ordenanzas permiten adaptar la normativa nacional a las realidades locales, promover la participación ciudadana y ordenar funciones administrativas. No obstante, advierte que muchas municipalidades presentan debilidades en la técnica normativa, lo que limita su aplicabilidad.

Alcántara y Gálvez (2022) agregan que la emisión de ordenanzas debe seguir criterios de legalidad, razonabilidad y concordancia con el ordenamiento jurídico nacional para evitar conflictos normativos.

b) Plan de desarrollo local concertado

El Plan de Desarrollo Concertado (PDC) es el instrumento que guía el desarrollo integral del distrito o provincia, incorporando las aspiraciones de la población, la visión de futuro y las metas estratégicas consensuadas con actores públicos, privados y sociales. Tiene una vigencia de largo plazo (10 o más años) y es vinculante para la planificación institucional.

Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (2022), el PDC es un instrumento obligatorio para todas las municipalidades del país y constituye el eje articulador de la gestión, el presupuesto, las inversiones y los proyectos de desarrollo territorial.

El artículo 98.º de la LOM establece que el gobierno local debe formular, actualizar y ejecutar su plan de desarrollo concertado mediante mecanismos de participación ciudadana. Además, este debe estar alineado con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) y los planes regionales.

Gonzales y Vera (2022) indican que el PDC no solo cumple una función programática, sino que fortalece la gobernanza local, promueve la sostenibilidad territorial y permite evaluar el impacto de las políticas municipales.

Zegarra (2019) advierte que muchos gobiernos locales elaboran sus PDC de forma formalista, sin seguimiento ni articulación efectiva con los instrumentos operativos, lo que debilita su función estratégica.

c) Instrumentos de gestión municipal

Los instrumentos de gestión municipal son documentos técnicos-normativos que regulan la estructura, procesos, recursos y planificación de las municipalidades. Están orientados a garantizar la organización interna, el cumplimiento de objetivos institucionales y la adecuada prestación de servicios públicos.

Entre los principales instrumentos de gestión se encuentran:

- ROF: Reglamento de Organización y Funciones.
- MOF: Manual de Organización y Funciones.
- CAP: Cuadro de Asignación de Personal.



- MAPRO: Manual de Procedimientos.
- TUPA: Texto Único de Procedimientos Administrativos.
- PEI: Plan Estratégico Institucional.
- POI: Plan Operativo Institucional.
- PIP: Programa de Inversiones Multianual.

De acuerdo con la PCM (2021), estos instrumentos deben estar articulados con el Plan de Desarrollo Concertado, la política nacional de modernización y los sistemas administrativos del Estado.

Valverde (2020) sostiene que los instrumentos de gestión son el puente entre la planificación y la ejecución, y su adecuada formulación y actualización es condición indispensable para la transparencia, eficiencia y rendición de cuentas.

Quiroz y Mejía (2022) alertan que muchas municipalidades carecen de instrumentos vigentes o los elaboran sin respaldo técnico, lo cual genera desorganización interna, superposición de funciones y débil ejecución presupuestal.

3.3 Marco conceptual

a) Oportunidad de informes

Se entiende como la emisión de informes de control en el momento adecuado, de manera que su contenido pueda influir preventivamente en la toma de decisiones administrativas y reducir riesgos antes de la ejecución de los procesos institucionales (Contraloría General de la República [CGR], 2014).

b) Observación de actos administrativos

Hace referencia a la revisión sistemática de los actos administrativos con la finalidad de verificar su conformidad con la normativa vigente, identificar posibles desviaciones y prevenir irregularidades en la gestión pública (Fernández de Paredes, 2012).

c) Identificación de hallazgos

Es el proceso mediante el cual se detectan, analizan y documentan situaciones que evidencian incumplimientos normativos, deficiencias de control o debilidades en los procedimientos administrativos (Arens et al., 2018).

d) Tiempo de revisión

Corresponde al período razonable destinado a evaluar procedimientos administrativos, garantizando un análisis suficiente sin generar retrasos innecesarios que afecten la eficiencia de la gestión institucional (CGR, 2014).

e) Registro de alertas

Se define como el mecanismo formal mediante el cual se documentan riesgos, situaciones adversas o desviaciones detectadas durante la ejecución de los procesos, permitiendo su seguimiento y atención oportuna (Contraloría General de la República [CGR], 2022).

f) Atención de alertas

Consiste en la respuesta oportuna y priorizada que brinda la entidad pública frente a los riesgos identificados durante el control simultáneo, con el propósito de minimizar impactos negativos en la gestión institucional (International Organization of Supreme Audit Institutions [INTOSAI], 2022).

g) Cumplimiento de alertas

Hace referencia a la ejecución efectiva de las acciones correctivas recomendadas como resultado de las alertas emitidas, evidenciando la capacidad institucional para gestionar riesgos de manera preventiva (CGR, 2022).

h) Cierre de informes

Se entiende como la culminación formal del proceso de control, una vez implementadas y verificadas las acciones correctivas recomendadas, conforme a los plazos y procedimientos establecidos (Contraloría General de la República [CGR], 2019).

i) Difusión de procesos

Es la acción mediante la cual las entidades públicas comunican a la ciudadanía los procedimientos administrativos que desarrollan, contribuyendo a la transparencia y al fortalecimiento de la confianza en la gestión pública (Banco Mundial, 2012).

j) Uso del portal institucional

Se refiere al aprovechamiento del portal web oficial como herramienta para informar, interactuar y rendir cuentas a la ciudadanía, facilitando el acceso a información relevante sobre la gestión municipal (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2020).

k) Optimización de procesos

Consiste en la mejora sistemática de los procedimientos administrativos orientada a reducir tiempos, costos y actividades que no agregan valor, con el fin de incrementar la eficiencia organizacional (Carrillo, 2020).

l) Automatización de trámites

Es la incorporación de tecnologías digitales en los procedimientos administrativos con el propósito de agilizar la atención al ciudadano, reducir errores y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos (Osborne, 2006).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

El presente estudio es de tipo básico, ya que se orienta a profundizar en el conocimiento teórico sobre la relación entre el control interno y la gestión administrativa en la administración pública local. No busca solucionar un problema práctico inmediato, sino contribuir al cuerpo de conocimiento sobre la dinámica institucional en gobiernos municipales. Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que la investigación básica tiene como finalidad generar nuevos marcos conceptuales o teorías que expliquen fenómenos observables. En esta línea, Bernal (2010) considera que este tipo de estudio es fundamental para fortalecer la comprensión científica sin aplicación directa inmediata. Arias (2012) añade que la investigación básica se guía por la exploración teórica sistemática y rigurosa del objeto de estudio.

4.1.2 Nivel de investigación

El nivel de investigación es correlacional, pues busca establecer el grado de relación entre las variables control interno y gestión administrativa. Este nivel no pretende encontrar causalidades, sino describir el vínculo existente entre fenómenos mediante análisis estadísticos apropiados. Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que la investigación correlacional permite identificar cómo se comportan dos o más variables y si existe una asociación entre ellas. Arias (2012) precisa que este tipo de estudios permite analizar cómo una variable se modifica en función de otra. Bernal (2010) concluye que los estudios correlacionales son útiles para generar hipótesis explicativas posteriores.

4.2 Diseño de la investigación

El diseño adoptado es no experimental, transversal y correlacional. Es no experimental porque no se manipulan las variables, sino que se observan tal como se presentan en el contexto natural. Es transversal, ya que los datos se recogerán en un solo momento temporal. Finalmente, es correlacional por el interés de determinar la asociación entre el



control interno y la gestión administrativa. Sampieri (2022) señala que este diseño permite examinar relaciones en tiempo real y sin alteración del entorno. Bernal (2010) destaca que el diseño no experimental se emplea cuando los fenómenos ocurren de manera natural. Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que el diseño transversal es apropiado para medir una única vez el estado de las variables.

4.3 Descripción ética de la investigación

Esta investigación se rige por los principios éticos fundamentales establecidos en el Reglamento de Ética en la Investigación del CONCYTEC (2022), entre los que se incluyen: el respeto a la persona, el consentimiento informado, la confidencialidad de los datos y la protección de la integridad de los participantes.

Se solicitará la autorización formal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas para aplicar los instrumentos, y se informará a los participantes sobre los objetivos del estudio. Su participación será libre y voluntaria, sin ninguna presión institucional. Babbie (2021) destaca que los investigadores deben asegurar que los participantes no sean perjudicados física, emocional ni socialmente. Arias (2012) resalta que el consentimiento informado debe ser explícito y basado en el conocimiento pleno de la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2014) subrayan que el anonimato y la privacidad son indispensables en estudios con sujetos humanos.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

La población está conformada por los 227 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, sede Tambobamba, durante el año 2025. Este total incluye a funcionarios, empleados administrativos, técnicos y personal de servicios generales. Tamayo y Tamayo (2011) definen la población como el conjunto de personas, hechos o elementos con características comunes, sobre los que se desea realizar inferencias. Bernal (2010) sostiene que definir claramente la población mejora la precisión metodológica. Arias (2012) puntualiza que la población debe ser accesible y pertinente al problema de investigación.



Tabla 4*Características de la población*

Descripción		Cantidad	Porcentaje
Genero	Femenino	88	42.5%
	Masculino	119	57.5%
	Total	207	100.0%
Nivel de instrucción	Educación superior	112	49.3%
	Técnico	20	8.8%
	Secundaria completa	18	7.9%
	Bachiller	15	6.6%
	Est. Universitario	9	4.0%
	Primaria	7	3.1%
	Sin especificar	46	20.3%
	Total	227	100.0%
Oficina/Áreas	Desarrollo Económico Local	34	15.0%
	Logística	21	9.3%
	División de Comercialización Mercado y Camal	21	9.3%
	Supervisión y Liquidaciones	17	7.5%
	División de Estudios y Proyectos	13	5.7%
	Gerencia de Circulación Vial	12	5.3%
	División de Equipo Mecánico	10	4.4%
	Gestión Ambiental	9	4.0%
	Otras áreas	90	39.6%
	Total	227	100.0%

Nota. Datos obtenidos de la oficina de recursos humanos de la MPT/C (2024).

4.4.2 Muestra

Se utilizará un muestreo probabilístico aleatorio simple, que garantiza que todos los trabajadores tengan la misma probabilidad de ser seleccionados. Este tipo de muestreo permite obtener resultados representativos de la población y es ideal cuando se dispone de un marco muestral completo. Se calculará el tamaño muestral con una fórmula para poblaciones finitas, usando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que el muestreo aleatorio asegura mayor validez externa. Sampieri (2022) afirma que este método minimiza sesgos de selección. Bernal (2010) destaca que la aleatoriedad permite generalizar los resultados al universo de estudio.

Formula aplicada:

Para poblaciones finitas se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N Z^2 p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra requerido

N = Tamaño de la población

Z = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza

p = Proporción esperada

q = 1 - p (complemento de p)

e = Error de estimación o margen de error

Por tanto, se procede a reemplazar los datos:

Tabla 5

Parámetros establecidos

Parámetro	Valor	Justificación
N (Población)	227	Total, de trabajadores de la MPCT según base de datos 2025
Nivel de confianza	95%	Estándar en investigaciones sociales y administrativas
Z (Valor crítico)	1.96	Corresponde al 95% de confianza
p (Proporción esperada)	0.5	Máxima variabilidad (50%) para mayor representatividad
q (Complemento)	0.5	1 - p = 1 - 0.5 = 0.5
e (Error de estimación)	0.05	5% de margen de error, aceptable para investigación descriptiva

Nota. Elaboración de propia

Reemplazando en la formula:

$$n = \frac{227(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(227 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

n = 143

Por lo tanto, la muestra está conformado por 143 trabajadores de la entidad edil.

4.5 Procedimiento

La investigación se desarrollará en las siguientes etapas secuenciales:

1. Revisión documental: se recopilan y analizan fuentes teóricas y normativas actuales relacionadas con las variables.
2. Diseño metodológico: se elaboran los instrumentos de medición y se determina la muestra.



3. Coordinación institucional: se gestionan los permisos con la municipalidad y se sensibiliza al personal sobre la finalidad del estudio.
4. Validación de instrumentos: mediante juicio de expertos y prueba piloto para asegurar claridad, pertinencia y confiabilidad.
5. Aplicación de instrumentos: se implementa el cuestionario garantizando confidencialidad y disponibilidad horaria.
6. Codificación y procesamiento de datos: se ingresan los datos en un software estadístico, se depuran y se codifican.
7. Análisis e interpretación: se aplican técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, según los objetivos e hipótesis.
8. Conclusiones y recomendaciones: se discuten los hallazgos y se formulan propuestas viables para la mejora institucional.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que un procedimiento ordenado asegura la validez interna y la reproducibilidad del estudio. Sampieri (2022) sostiene que la planificación rigurosa permite obtener información relevante y aplicable.

4.6 Técnica e instrumentos

4.6.1 Técnicas

Encuesta: para recolectar información estandarizada y cuantificable sobre percepciones y experiencias respecto al control interno y la gestión administrativa.

Sampieri (2022) recomienda combinar técnicas para mejorar la validez del análisis. Bernal (2010) señala que la encuesta es eficaz para estudios descriptivos y correlacionales.

Los instrumentos diseñados son:

Cuestionario estructurado tipo Likert: con afirmaciones alineadas a las dimensiones e indicadores de las variables, validado por expertos.

El instrumento será aplicado de manera presencial y virtual mediante formulario de Google y garantizando anonimato. Bernal (2010) indica que la validez del instrumento depende de su alineación con los objetivos del estudio. Sampieri (2022) destaca la importancia de realizar pruebas piloto.

Tabla 6*Validación del cuestionario por expertos*

Nombres y apellidos de los expertos	Variable 1	Coefficiente validación
Dr. José A. Sotomayor Chahuaylla	Gestión administrativa	88%
Mg. Máximo Soto Pareja	Gestión administrativa	82%
Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca	Gestión administrativa	88%
	Variable 2	Coefficiente validación
Dr. José A. Sotomayor Chahuaylla	Control interno	90%
Mg. Máximo Soto Pareja	Control interno	90%
Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca	Control interno	88%

Nota. Datos obtenidos de la ficha de validación (2025).

Tabla 7*Confiabilidad de la variable 1*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	N	de
0.982	elementos	30

Nota: Resultados del procesamiento de datos (2025).

La Variable 1 se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.982 con un total de 30 ítems. Este resultado evidencia un nivel de fiabilidad excelente, ya que se encuentra muy por encima del límite mínimo aceptable de 0.70. En consecuencia, se confirma que los ítems del instrumento muestran una alta coherencia interna, lo cual asegura que la medición de la variable se realiza de manera consistente y precisa.

Tabla 8*Confiabilidad variable 2*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	N	de
0.957	elementos	30

Nota: Resultados del procesamiento de datos (2025).

La Variable 2 alcanzó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.957 con un total de 30 ítems. Este valor refleja un nivel de fiabilidad muy alto, que supera el estándar mínimo aceptado de 0.70 y se sitúa dentro del rango considerado como excelente. Esto significa que los ítems del instrumento aplicados para medir esta



variable presentan una notable consistencia interna, garantizando que las respuestas obtenidas sean confiables y estables.

Los resultados obtenidos para la Variable 1 ($\alpha = 0.982$) y la Variable 2 ($\alpha = 0.957$) permiten afirmar que ambos instrumentos alcanzaron un nivel de fiabilidad excelente, al superar ampliamente el valor mínimo de aceptación. Esto demuestra que los ítems aplicados presentan una elevada consistencia interna, lo cual asegura que las mediciones realizadas son válidas y confiables. De esta manera, se garantiza la calidad de los datos empleados en el análisis del control interno y la gestión administrativa.

Tabla 9

Prueba de normalidad de ambas variables

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión administrativa	0.364	143	0.000	0.710	143	0.001
Control interno	0.365	143	0.000	0.708	143	0.001

Nota: Resultados del procesamiento de datos (2025).

Para determinar la normalidad de los datos se aplicaron las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. En ambos casos, las significancias obtenidas para la Variable 1 (0.000) y la Variable 2 (0.000) fueron menores a 0.05, lo que evidencia que los datos no siguen una distribución normal. Sin embargo, debido a que el tamaño muestral del estudio es de 143 observaciones, se opta por considerar principalmente la prueba de Kolmogorov-Smirnov, ya que resulta más adecuada para muestras mayores a 50 casos.

De esta manera, tomando en cuenta los resultados de Kolmogorov-Smirnov, se concluye que los datos de ambas variables no presentan normalidad, por lo cual corresponde emplear pruebas no paramétricas en el análisis de hipótesis, específicamente la correlación de Rho de Spearman.

Tabla 10*Baremación de la variable 1*

Categoría	Rango (pts)	Interpretación de percepción (trabajadores municipales)
Deficiente	30 – 69	Los trabajadores perciben que el control interno es limitado e insuficiente. Se emiten pocos informes, los hallazgos no son corregidos oportunamente, el seguimiento de procesos es bajo y el cumplimiento de informes o alertas es escaso, lo que refleja un control ineficaz en la municipalidad.
Regular	70 – 109	Los trabajadores consideran que el control interno tiene un funcionamiento parcial. Se reconoce la existencia de informes y auditorías, pero su aplicación es intermitente, con correcciones y sanciones solo en algunos casos y un nivel de cumplimiento moderado.
Bueno	110 – 150	Los trabajadores perciben un control interno sólido y efectivo. Se realizan informes constantes, los hallazgos se corrigen, las alertas y recomendaciones son atendidas, y los procesos de auditoría y cierre se cumplen en plazos adecuados, garantizando eficiencia y transparencia.

Nota. Los rangos se calcularon con base en 30 ítems tipo Likert (1–5). *Deficiente* = 30–69; *Regular* = 70–109; *Bueno* = 110–150

Tabla 11*Baremación de la variable 2*

Categoría	Rango (pts)	Interpretación de percepción (trabajadores municipales)
Deficiente	30 – 69	Los trabajadores perciben una gestión administrativa débil y poco efectiva. Se atienden pocas solicitudes, la información no se publica adecuadamente, los procesos no están optimizados, la ejecución del gasto es baja, los informes de gestión escasos y el cumplimiento de metas limitado.
Regular	70 – 109	Los trabajadores consideran que la gestión administrativa presenta avances parciales. Existe difusión de información y atención de solicitudes de manera irregular, procesos parcialmente optimizados, cierta ejecución del gasto, pero con limitaciones en la rendición de cuentas.
Bueno	110 – 150	Los trabajadores perciben una gestión administrativa eficiente y transparente. Se atienden solicitudes, la información es accesible, los procesos están optimizados, se cuenta con alta ejecución del gasto, se elaboran informes periódicos y se cumplen metas institucionales.

Nota. Los rangos se calcularon con base en 30 ítems tipo Likert (1–5). *Deficiente* = 30–69; *Regular* = 70–109; *Bueno* = 110–150.

Tabla 12*Baremación de las dimensiones de la variable control interno*

Dimensión	Categoría	Rango (pts)	Interpretación de percepción (trabajadores municipales)
Control Previo	Deficiente / Regular / Bueno	10 – 50	Deficiente: pocos informes previos y procesos sin corregir. Regular: emisión y corrección parcial de hallazgos. Bueno: informes constantes, hallazgos corregidos y revisión en plazos adecuados.
Control Simultáneo	Deficiente / Regular / Bueno	10 – 50	Deficiente: bajo número de alertas registradas y atendidas. Regular: alertas y recomendaciones aplicadas de forma parcial. Bueno: informes simultáneos frecuentes, alertas atendidas y recomendaciones cumplidas.
Control Posterior	Deficiente / Regular / Bueno	10 – 50	Deficiente: pocas auditorías, hallazgos confirmados limitados y escaso cumplimiento de informes. Regular: auditorías realizadas con cumplimiento moderado. Bueno: auditorías constantes, hallazgos confirmados, sanciones aplicadas y cierres oportunos.

Nota. Los rangos se calcularon con base en 10 ítems tipo Likert (1–5). *Deficiente* = 10–23; *Regular* = 24–36; *Bueno* = 37–50.

Tabla 13*Baremación de las dimensiones de la variable 2*

Dimensión	Categoría	Rango (pts)	Interpretación de percepción (trabajadores municipales)
Mejora de la Transparencia	Deficiente / Regular / Bueno	10 – 50	Deficiente: baja atención de solicitudes y limitada publicación de información. Regular: publicación y atención de solicitudes de manera parcial. Bueno: solicitudes atendidas, información accesible y respuestas en plazo.
Incremento de la Eficiencia	Deficiente / Regular / Bueno	10 – 50	Deficiente: tiempos de trámite prolongados y escasa digitalización. Regular: procesos parcialmente optimizados y cierta automatización. Bueno: trámites ágiles, procesos optimizados, alta ejecución del gasto y servicios digitalizados.
Nivel de Rendición de Cuentas	Deficiente / Regular / Bueno	10 – 50	Deficiente: informes de gestión escasos, pocas recomendaciones cumplidas y metas incumplidas. Regular: cumplimiento intermedio de recomendaciones y metas. Bueno: informes de gestión periódicos, recomendaciones cumplidas, audiencias públicas frecuentes y metas alcanzadas.



Nota. Los rangos se calcularon con base en 10 ítems tipo Likert (1–5). *Deficiente* = 10–23; *Regular* = 24–36; *Bueno* = 37–50.

4.7 Estadístico de investigación

En la investigación se utilizaron distintos procedimientos estadísticos con el propósito de garantizar la rigurosidad del análisis de los datos. Para la evaluación de la fiabilidad de los instrumentos se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose valores de 0.982 en la Variable 1: Control Interno y 0.957 en la Variable 2: Gestión Administrativa. Dichos resultados demostraron que ambas variables presentan una consistencia interna excelente, superando ampliamente el valor mínimo de aceptación ($\alpha \geq .70$).

Posteriormente, se verificó la normalidad de los datos mediante las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. En ambos casos, se registraron niveles de significancia de $p < .001$, lo que indicó que los datos de las variables no siguen una distribución normal. Considerando que el tamaño de la muestra fue de 143 trabajadores, se priorizó la interpretación de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, recomendada para muestras superiores a 50 observaciones.

Triola (2014) sostiene que el coeficiente de Spearman es útil cuando los valores observados pueden ser ordenados, pero no necesariamente distribuidos de forma normal, siendo ideal para investigaciones sociales. Hernández, Fernández y Baptista (2014) destacan que este coeficiente permite verificar hipótesis de relación entre variables sin requerir datos continuos. Bernal (2010) agrega que su aplicación fortalece el análisis en estudios correlacionales que trabajan con escalas ordinales y datos categóricos.

Finalmente, al no cumplirse el supuesto de normalidad, se optó por la aplicación de pruebas no paramétricas en el análisis inferencial. Para la contrastación de hipótesis se empleó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, que permitió determinar tanto la dirección como la magnitud de la relación existente entre el control interno y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, periodo 2025.

Tabla 14*Interpretación de coeficiente de correlación*

Interpretación Rho de Spearman	
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota: Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman (rho) según rangos de magnitud y dirección de la relación. Fuente: Martínez y Campos (2015), artículo disponible en <https://www.medigraphic.com/pdfs/inge/ib-2015/ib153d.pdf>

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

El presente capítulo expone los resultados obtenidos en la investigación, organizados de acuerdo con los objetivos planteados. En primer lugar, se describen las características de la unidad de análisis con el fin de contextualizar la información recopilada. Seguidamente, se presentan los resultados correspondientes a las dimensiones y variables de estudio, así como el cruce entre ellas para identificar relaciones relevantes. Posteriormente, se realiza la contrastación de hipótesis a través del estadístico seleccionado y, finalmente, se desarrolla la discusión de los hallazgos a la luz del marco teórico y de los antecedentes revisados.

a) Características de la unidad de análisis

Tabla 15

Información general de la unidad de estudio

	Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a) Masculino	92	64%	64%	64%
	b) Femenino	51	36%	36%	100%
	Total	143	100.0	100.0	-
	Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a) De 20 a 25 años	8	6%	6%	6%
	b) De 26 a 30 años	18	13%	13%	18%
	c) de 31 a 35 años	35	24%	24%	43%
	d) de 36 a 45 años	48	34%	34%	76%
	e) Más de 46 años	34	24%	24%	100%
	Total	143	100.0	100.0	-
	Tiempo de permanencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a) Menos de 1 año	22	15%	15%	15%
	b) De 1 a 3 años	28	20%	20%	35%
	c) De 4 a 6 años	79	55%	55%	90%
	d) Más de 7 años	14	10%	10%	100%
	Total	143	100.0	100.0	-
	Condición laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a) Nombrado	13	9%	9%	9%



	b) Contratado	95	66%	66%	76%
	C) Otros	35	24%	24%	100%
	Total	143	100.0	100.0	-
	Pertenece al área de:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Gerencia municipal	3	2%	2%	2%
	Sub gerencia de Administración	3	2%	2%	4%
	Logística y servicios generales	8	6%	6%	10%
	Planeamiento y presupuesto	8	6%	6%	15%
Válido	Recursos humanos	6	4%	4%	20%
	Desarrollo local	4	3%	3%	22%
	Obras y infraestructura	4	3%	3%	25%
	Otras oficinas	107	75%	75%	100%
	Total	143	100.0	100.0	-

Nota. Resultados de las características de la unidad de estudio. Fuente: Data (2025).

La unidad de análisis estuvo conformada por 143 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba. En cuanto al género, se identificó que el 64 % corresponde a varones y el 36 % a mujeres, lo que refleja un predominio masculino en la institución.

Respecto a la edad, la mayor proporción de trabajadores se encuentra en el rango de 36 a 45 años (34 %), seguido de quienes tienen entre 31 y 35 años (24 %) y más de 46 años (24 %). Los grupos más jóvenes, de 20 a 30 años, concentran únicamente el 19 %, lo que evidencia una plantilla laboral principalmente adulta.

En relación con el tiempo de permanencia, la mayoría de los encuestados (55 %) manifestó laborar entre 4 y 6 años, mientras que un 20 % indicó entre 1 y 3 años, un 15 % menos de 1 año y solo un 10 % más de 7 años. Estos datos muestran que el personal cuenta en su mayoría con experiencia laboral intermedia dentro de la institución.

Sobre la condición laboral, los resultados revelan que el 66 % se encuentra en condición de contratado, mientras que el 24 % corresponde a otras modalidades y únicamente un 9 % posee la condición de nombrado, lo que indica una fuerte dependencia de personal contratado en la municipalidad.

Finalmente, en lo que respecta al área de trabajo, se observó que la mayoría (75 %) se agrupa dentro de la categoría de otras oficinas, mientras que áreas específicas como logística y servicios generales (6 %), planeamiento y presupuesto (6 %), recursos

humanos (4 %), desarrollo local (3 %) y obras e infraestructura (3 %) presentan una participación reducida. Las áreas de gerencia municipal y subgerencia de administración registran solo un 2 % cada una, lo que muestra una concentración del personal en dependencias diversas.

b) Resultados de las dimensiones

Tabla 16

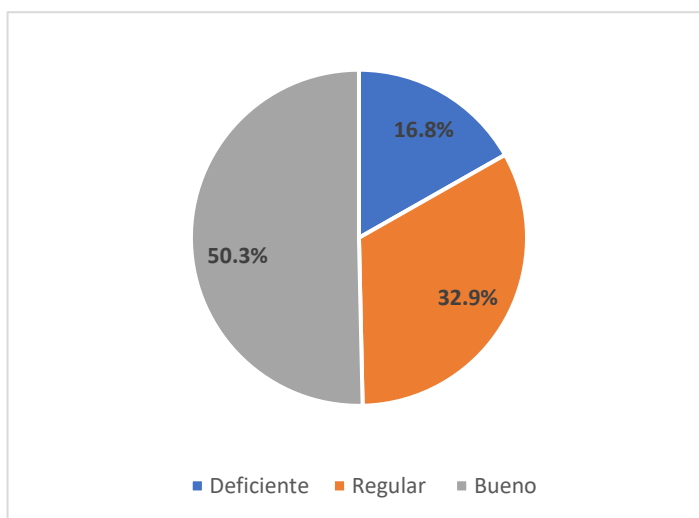
Resultados de control previo

	Control previo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	24	16.8%	16.8%	16.8%
	Regular	47	32.9%	32.9%	49.7%
	Bueno	72	50.3%	50.3%	100.0%
	Total	143	100%	100%	-

Nota. Resultados del procesamiento de datos. Fuente: Data (2025).

Figura 1

Control previo



Nota. Distribución porcentual del control previo. Fuente: Data (2025).

Los resultados indican que el 50.3% de los trabajadores perciben el control previo como bueno, lo que evidencia que en la municipalidad existe una práctica consolidada en la emisión de informes, la identificación de actos observados y la corrección de hallazgos detectados. Asimismo, esta valoración positiva sugiere que los procesos revisados suelen atenderse dentro de plazos adecuados, lo que contribuye a la prevención de irregularidades administrativas.

El 32.9% de los encuestados lo califica como regular, lo que refleja que, aunque se elaboran informes y se corrigen procesos, estas acciones no se ejecutan de manera homogénea en todas las dependencias. En algunos casos, los hallazgos permanecen sin atender en el tiempo oportuno o los informes emitidos no logran cubrir la totalidad de las observaciones.

Por su parte, el 16.8% considera que el control previo es deficiente, lo que evidencia la existencia de limitaciones en aspectos clave como la emisión constante de informes, la capacidad de corregir hallazgos y el cumplimiento oportuno de los tiempos de revisión. Este sector de percepción pone de manifiesto debilidades que afectan la eficacia preventiva del control interno.

En conjunto, los resultados muestran que la dimensión control previo se valora mayoritariamente de forma positiva, al reconocerse avances en la elaboración de informes y en la corrección de procesos observados. No obstante, la coexistencia de percepciones regulares y deficientes resalta la necesidad de uniformizar las prácticas de revisión, optimizar los tiempos de respuesta y asegurar que todos los hallazgos reciban un tratamiento oportuno para fortalecer la eficacia del control interno.

Tabla 17

Resultados de control simultaneo

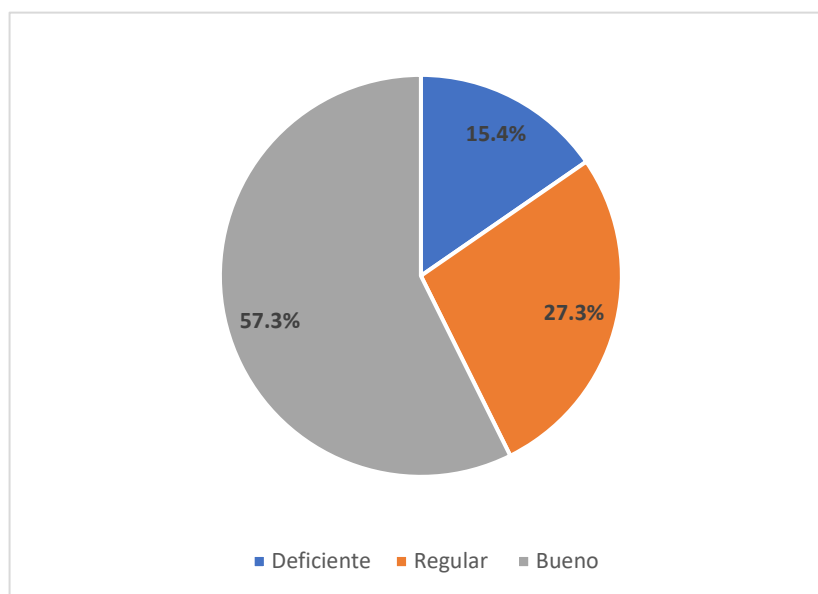
Control simultaneo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	22	15.4%	15.4%	15.4%
	Regular	39	27.3%	27.3%	42.7%
	Bueno	82	57.3%	57.3%	100.0%
Total		143	100%	100%	-

Nota. Resultados del procesamiento de datos. Fuente: Data (2025).



Figura 2

Control simultaneo



Nota. Distribución porcentual del control simultaneo. Fuente: Data (2025).

Los resultados evidencian que el 57.3% de los trabajadores considera que el control simultáneo es bueno, lo que refleja que, en la municipalidad, se elaboran de forma adecuada informes durante la ejecución de los procesos, se registran alertas pertinentes y estas son atendidas oportunamente. Asimismo, la valoración positiva indica que las recomendaciones emitidas por los órganos de control encuentran un nivel de cumplimiento significativo, lo que contribuye a prevenir riesgos y corregir deficiencias en tiempo real.

En contraste, el 27.3% percibe este control como regular, lo que sugiere que, si bien se generan informes y alertas, su atención oportuna no es uniforme en todas las áreas. Este grupo evidencia que en ciertos casos las recomendaciones no se cumplen en su totalidad o se postergan, reduciendo la eficacia inmediata del control simultáneo.

Finalmente, un 15.4% lo califica como deficiente, lo que señala la existencia de limitaciones en la emisión de informes simultáneos, bajo registro de alertas y un escaso nivel de cumplimiento de estas. Dicho grupo minoritario refleja que todavía hay procesos administrativos en los que el control en tiempo real no logra prevenir de manera eficaz las irregularidades.

En conclusión, la dimensión control simultáneo es percibida en términos generales como positiva, ya que más de la mitad de los trabajadores reconoce avances sólidos

en la generación de informes y en la atención de alertas y recomendaciones. Sin embargo, la presencia de percepciones regulares y deficientes demuestra la necesidad de fortalecer la homogeneidad en la aplicación de este control, asegurando que todos los informes y alertas reciban un seguimiento oportuno para garantizar la eficiencia preventiva en la gestión administrativa.

Tabla 18

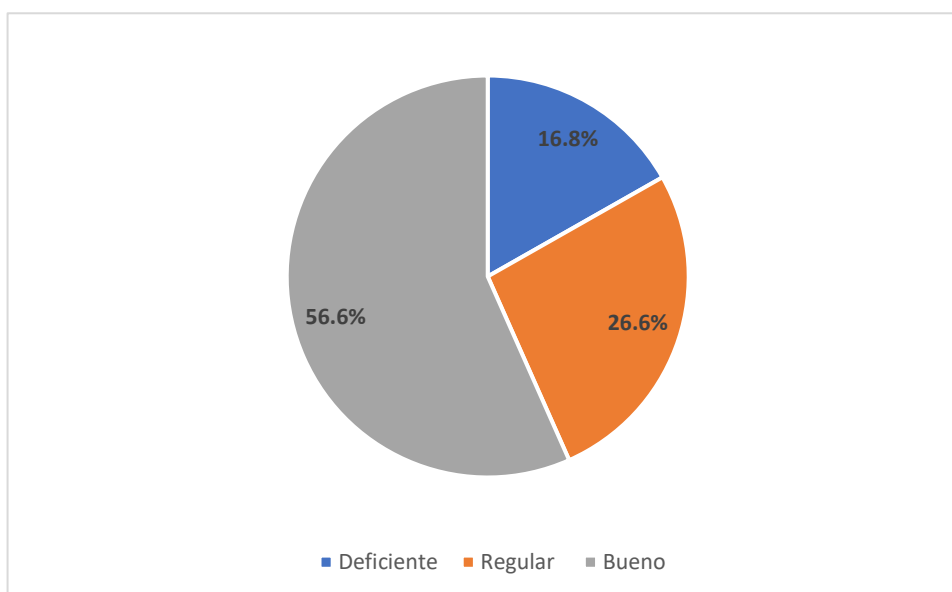
Resultados de control posterior

Control posterior		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	24	16.8%	16.8%	16.8%
	Regular	38	26.6%	26.6%	43.4%
	Bueno	81	56.6%	56.6%	100.0%
	Total	143	100%	100%	-

Nota. Resultados del procesamiento de datos. Fuente: Data (2025).

Figura 3

Control posterior



Nota. Distribución porcentual del control posterior. Fuente: Data (2025).

Los resultados muestran que el 56.6% de los trabajadores califica el control posterior como bueno, lo que refleja que, en la municipalidad, se realizan auditorías de manera constante, se confirman los hallazgos identificados y se formulan sanciones cuando corresponde. Asimismo, esta valoración positiva indica que los informes alcanzan un nivel de cumplimiento adecuado y que los procesos de cierre se desarrollan en plazos

razonables, fortaleciendo la capacidad de supervisión y evaluación después de la ejecución de las actividades administrativas.

Por otro lado, el 26.6% lo percibe como regular, lo que sugiere que, aunque se ejecutan auditorías y se confirman hallazgos, estos no siempre se acompañan de sanciones efectivas o de un seguimiento completo de los informes. En consecuencia, la eficacia del control posterior en algunos casos resulta intermedia, pues los cierres no alcanzan la consistencia necesaria para garantizar la corrección integral de las observaciones.

Finalmente, un 16.8% lo considera deficiente, lo que revela la existencia de limitaciones en la frecuencia de auditorías, baja confirmación de hallazgos o cumplimiento parcial de los informes. También refleja demoras en los tiempos de cierre de los procesos, lo que reduce la capacidad de la municipalidad para generar acciones correctivas oportunas.

En conjunto, los resultados evidencian que la dimensión Control Posterior se valora predominantemente como positiva, pues más de la mitad de los trabajadores reconoce avances importantes en auditorías, confirmación de hallazgos y cumplimiento de informes. No obstante, la presencia de percepciones regulares y deficientes muestra que aún es necesario fortalecer la consistencia de las auditorías, garantizar la aplicación de sanciones y acortar los plazos de cierre para consolidar un control posterior plenamente eficaz.

Tabla 19

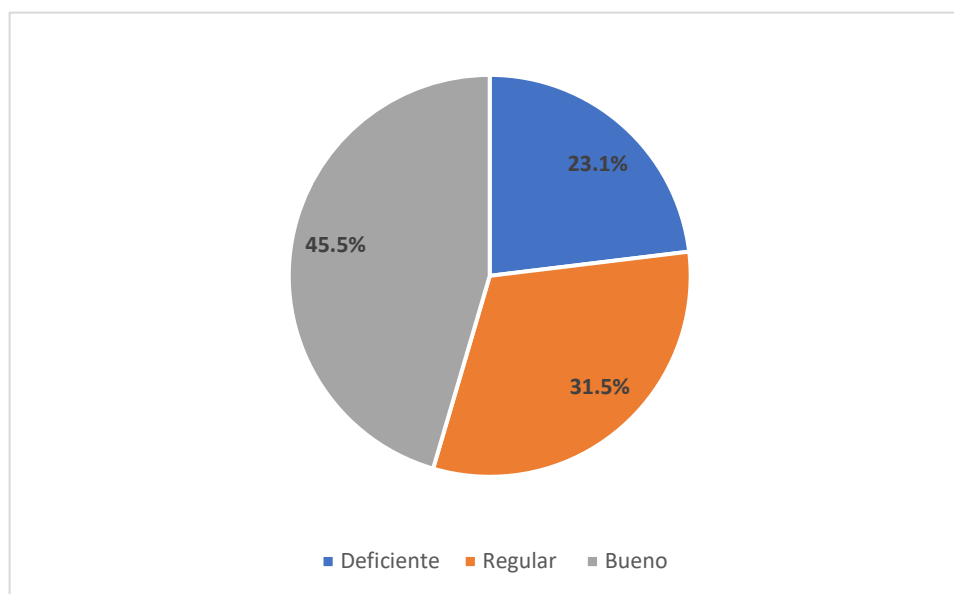
Resultados de mejora de la transparencia

	Mejora de la transparencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	33	23.1%	23.1%	23.1%
	Regular	45	31.5%	31.5%	54.5%
	Bueno	65	45.5%	45.5%	100.0%
	Total	143	100%	100%	-

Nota. Resultados del procesamiento de datos. Fuente: Data (2025).

Figura 4

Mejora de la transparencia



Nota. Distribución porcentual de la mejora de transparencia. Fuente: Data (2025).

Los resultados muestran que el 45.5% de los trabajadores percibe la transparencia como buena, lo que significa que, en la municipalidad, se atienden solicitudes ciudadanas, se publica información de acceso público, se difunden procesos institucionales y se generan visitas al portal de transparencia. Esta percepción positiva indica además que las respuestas suelen brindarse dentro de los plazos establecidos, contribuyendo a una gestión más abierta y accesible.

El 31.5% considera que la transparencia es regular, lo que evidencia que, aunque existe difusión de información y atención de solicitudes, estas acciones se realizan de manera parcial o intermitente. Esto puede interpretarse como una falta de uniformidad en la publicación de datos o en la oportunidad de las respuestas, lo cual limita el acceso pleno de los ciudadanos a la información.

Finalmente, el 23.1% califica la transparencia como deficiente, lo que refleja limitaciones en la atención de solicitudes, poca información publicada, escasa difusión de procesos o incumplimiento en los plazos de respuesta. Esta percepción negativa pone de relieve debilidades que restringen el principio de transparencia en la gestión pública.

En síntesis, la dimensión mejora de la transparencia es valorada de manera mayoritaria como positiva, ya que casi la mitad de los trabajadores reconoce avances

importantes en la publicación de información y en la atención de solicitudes. Sin embargo, la coexistencia de percepciones regulares y deficientes indica que aún se requiere fortalecer la constancia en la difusión de procesos, garantizar que toda la información sea accesible y asegurar respuestas oportunas a fin de consolidar una gestión más transparente.

Tabla 20

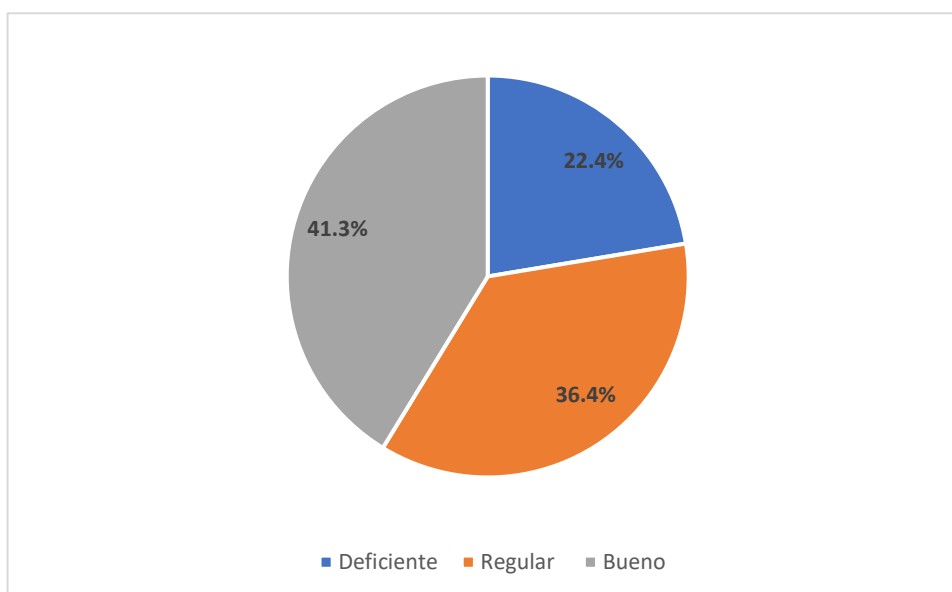
Resultados incremento de la eficiencia

Incremento de la eficiencia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	32	22.4%	22.4%	22.4%
	Regular	52	36.4%	36.4%	58.7%
	Bueno	59	41.3%	41.3%	100.0%
	Total	143	100%	100%	-

Nota. Resultados del procesamiento de datos. Fuente: Data (2025).

Figura 5

Incremento de la eficiencia



Nota. Distribución porcentual del incremento de la eficiencia. Fuente: Data (2025).

Los resultados indican que el 41.3% de los trabajadores percibe la eficiencia como buena, lo que refleja que en la municipalidad se están optimizando procesos, reduciendo los tiempos promedio por trámite y avanzando en la automatización de servicios. Asimismo, esta valoración positiva sugiere que el nivel de ejecución del gasto público y la implementación de servicios digitales son adecuados, contribuyendo a mejorar la productividad institucional.

El 36.4% califica esta dimensión como regular, lo que evidencia que, si bien existen avances en la optimización de trámites y en la digitalización de servicios, estos se desarrollan de manera parcial o desigual en las distintas áreas. Esto se traduce en que algunos procesos continúan siendo lentos o no alcanzan el nivel esperado de automatización, limitando los beneficios de una gestión eficiente.

Por su parte, el 22.4% considera que la eficiencia es deficiente, lo que refleja la existencia de problemas en la reducción de los tiempos de trámite, un bajo nivel de procesos optimizados y limitaciones en la ejecución del gasto. También sugiere escasos servicios digitalizados y trámites automatizados, lo cual afecta negativamente la agilidad de la gestión administrativa.

En conclusión, los resultados muestran que la dimensión incremento de la eficiencia es valorada principalmente como positiva, ya que más del 40% de los trabajadores reconoce avances en la optimización de procesos y la digitalización. Sin embargo, la proporción significativa de percepciones regulares y deficientes indica que aún existen retos importantes para consolidar una gestión más ágil, homogénea y orientada al uso pleno de herramientas digitales.

Tabla 21

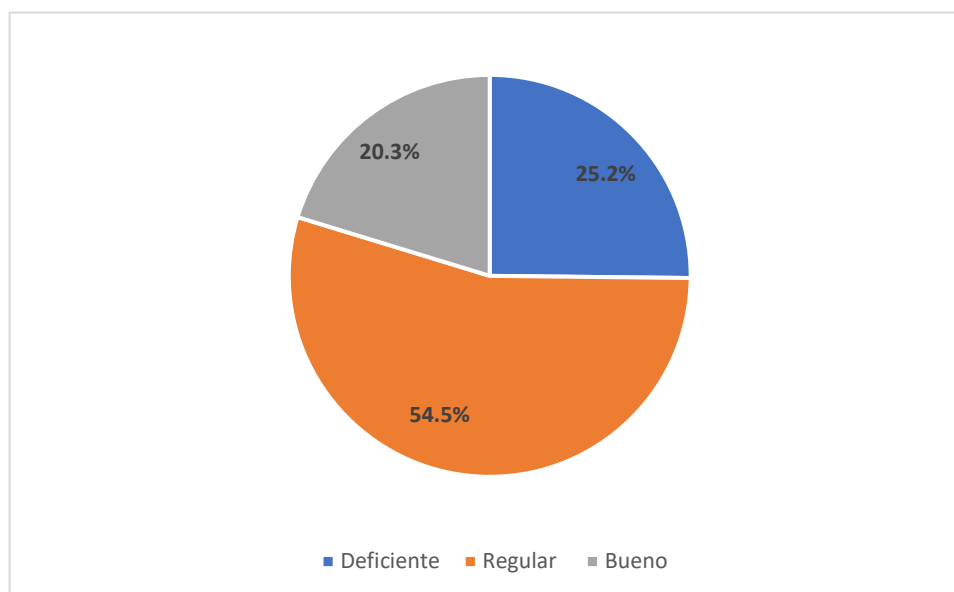
Resultados de nivel de rendición de cuentas

Nivel de rendición de cuentas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	36	25.2%	25.2%	25.2%
	Regular	78	54.5%	54.5%	79.7%
	Bueno	29	20.3%	20.3%	100.0%
	Total	143	100%	100%	-

Nota. Resultados del procesamiento de datos. Fuente: Data (2025).

Figura 6

Nivel de rendición de cuentas



Nota. Distribución porcentual de nivel de rendición de cuentas. Fuente: Data (2025).

Los resultados muestran que el 54.5% de los trabajadores percibe la rendición de cuentas como regular, lo que indica que, si bien la municipalidad presenta informes de gestión y cumple con algunas recomendaciones, estas acciones se realizan de manera parcial o intermitente. Asimismo, refleja que las audiencias públicas y los medios de rendición se llevan a cabo, pero no con la frecuencia ni la cobertura necesarias para garantizar una plena transparencia.

El 25.2% califica esta dimensión como deficiente, lo que evidencia limitaciones en la elaboración de informes periódicos, bajo cumplimiento de recomendaciones, escasas audiencias públicas y un nivel reducido de metas alcanzadas. Esta percepción negativa revela la existencia de debilidades estructurales que afectan la capacidad de la municipalidad para rendir cuentas de manera efectiva a la ciudadanía.

En contraste, solo el 20.3% considera que la rendición de cuentas es buena, lo que indica que una minoría de trabajadores percibe que los informes, recomendaciones, audiencias y metas se cumplen de manera adecuada y contribuyen a fortalecer la transparencia institucional.

En síntesis, la dimensión nivel de rendición de cuentas obtiene una valoración predominantemente intermedia, con una tendencia hacia la regularidad. Aunque existe un cumplimiento parcial de los indicadores, la proporción de percepciones

deficientes es significativa y supera a la de percepciones positivas. Esto sugiere la necesidad de reforzar la elaboración y difusión de informes, asegurar el cumplimiento de recomendaciones y ampliar los espacios de audiencias públicas, de modo que se consolide un verdadero ejercicio de rendición de cuentas que fortalezca la confianza ciudadana.

c) Resultados de las variables

Tabla 22

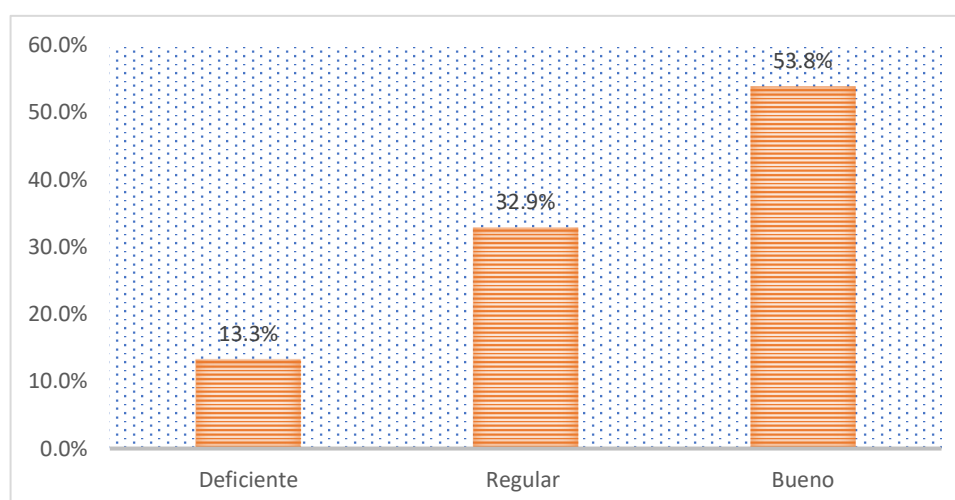
Resultados de control interno

	Control interno	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	19	13.3%	13.3%	13.3%
	Regular	47	32.9%	32.9%	46.2%
	Bueno	77	53.8%	53.8%	100.0%
	Total	143	100%	100%	-

Nota. Resultados del procesamiento de datos. Fuente: Data (2025).

Figura 7

Control interno



Nota. Distribución porcentual de la variable control interno. Fuente: Data (2025).

De acuerdo con los datos obtenidos, el 53.8% de los trabajadores califica el control interno como bueno, lo que refleja un desempeño favorable en las tres dimensiones que lo conforman. En el caso del control previo, esta valoración positiva evidencia que se emiten informes con frecuencia, se observan los actos administrativos, los hallazgos son corregidos y los tiempos de revisión resultan adecuados. En relación con el control simultáneo, la mayoría de trabajadores reconoce que se elaboran

informes en tiempo real, se registran alertas y recomendaciones, y estas son atendidas con un nivel de cumplimiento satisfactorio. Finalmente, en el control posterior se constata la realización de auditorías, la confirmación de hallazgos, la propuesta de sanciones y el cumplimiento de informes en plazos razonables, fortaleciendo la etapa de supervisión posterior.

El 32.9% lo percibe como regular, lo que indica que, aunque existen avances en las tres fases, estos no se aplican de manera uniforme. En el control previo, por ejemplo, algunos informes no se emiten con la frecuencia necesaria o los hallazgos no siempre se corrigen a tiempo. En el control simultáneo, se observa que no todas las alertas reciben atención inmediata ni todas las recomendaciones alcanzan cumplimiento total. Del mismo modo, en el control posterior algunos informes de auditoría no se cierran en los plazos previstos o las sanciones no siempre se aplican.

Por su parte, el 13.3% considera deficiente el control interno, lo que revela la presencia de limitaciones en todas las dimensiones: baja producción de informes previos, escaso registro de alertas y recomendaciones atendidas, así como auditorías poco constantes y cierres tardíos de los procesos. Esta percepción minoritaria evidencia que, en ciertos casos, el sistema de control no logra garantizar eficacia ni prevenir riesgos administrativos.

En síntesis, la variable control interno se percibe de manera mayoritariamente positiva, pues más de la mitad de los trabajadores reconoce un funcionamiento adecuado en sus tres dimensiones, con indicadores que muestran avances en prevención, supervisión simultánea y auditoría posterior. No obstante, la existencia de percepciones regulares y deficientes subraya la necesidad de uniformizar la aplicación de los controles, optimizar los tiempos de respuesta y garantizar la corrección de todos los hallazgos, a fin de consolidar un control interno integral y eficiente.

Tabla 23

Resultados de gestión administrativa

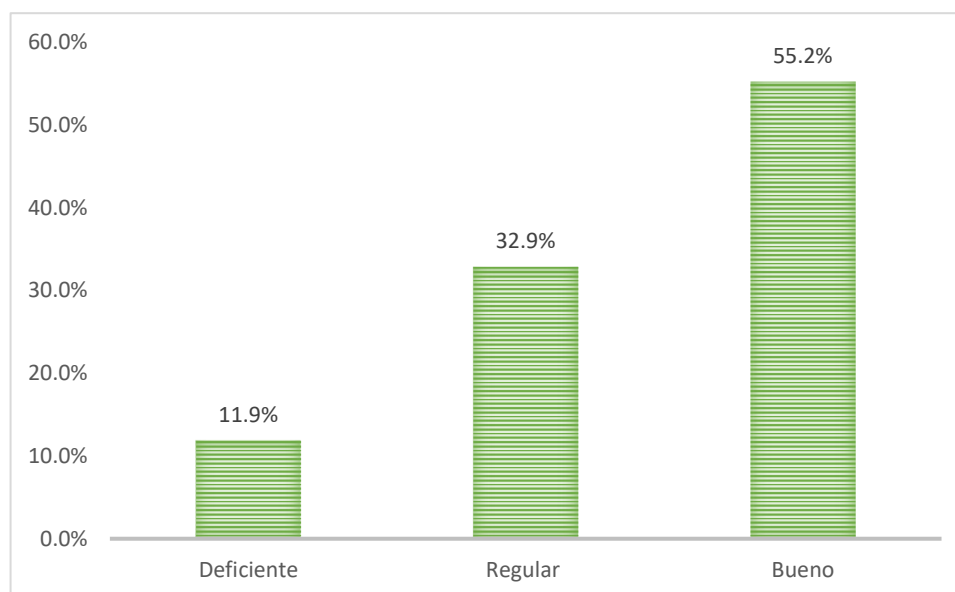
	Gestión administrativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	17	11.9%	11.9%	11.9%
	Regular	47	32.9%	32.9%	44.8%
	Bueno	79	55.2%	55.2%	100.0%
	Total	143	100%	100%	-



Nota. Resultados del procesamiento de datos. Fuente: Data (2025).

Figura 8

Gestión administrativa



Nota. Distribución porcentual de la variable gestión administrativa. Fuente: Data (2025).

El análisis de los resultados permite advertir que el 55.2% de los trabajadores valora la gestión administrativa como buena, lo que indica que la municipalidad muestra avances significativos en las tres dimensiones que la conforman. En relación con la mejora de la transparencia, la percepción positiva refleja que las solicitudes ciudadanas son atendidas, la información se publica en portales accesibles, los procesos se difunden y las respuestas se brindan dentro de los plazos establecidos. En cuanto al Incremento de la eficiencia, la mayoría de los trabajadores reconoce que se optimizan procesos, los tiempos de trámite se reducen, la ejecución del gasto es adecuada y se avanza en la digitalización y automatización de servicios. Finalmente, en lo referido al nivel de rendición de cuentas, aunque esta dimensión mostró debilidades, quienes califican la gestión como buena destacan la existencia de informes de gestión, cumplimiento de recomendaciones y organización de audiencias públicas que fortalecen la transparencia institucional.

Por su parte, el 32.9% considera la gestión administrativa como regular, lo cual evidencia que, si bien existen acciones encaminadas a la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas, estas no se realizan de forma constante ni uniforme. En la dimensión de transparencia, por ejemplo, algunos trabajadores perciben que la

información publicada es insuficiente o no se difunde de manera periódica. En la eficiencia, aún se registran procesos lentos o baja automatización, mientras que en la rendición de cuentas se cumplen algunas metas, pero con un alcance limitado.

Finalmente, el 11.9% percibe la gestión administrativa como deficiente, lo que señala deficiencias en la atención de solicitudes, escasa publicación de información, procesos poco optimizados, baja ejecución presupuestal y limitaciones en la elaboración de informes de gestión y cumplimiento de metas. Este grupo minoritario evidencia que aún persisten problemas que afectan la credibilidad institucional.

En conjunto, la variable gestión administrativa alcanza una valoración predominantemente positiva, respaldada por más de la mitad de los trabajadores que reconocen avances en transparencia, eficiencia y rendición de cuentas. Sin embargo, la proporción considerable de percepciones regulares y deficientes demuestra que todavía existen retos importantes en la consolidación de mecanismos que garanticen una gestión más uniforme, eficiente y orientada a generar mayor confianza ciudadana.

d) Cruce de variables

Tabla 24

Resultados de control interno y gestión administrativa

Control interno y gestión administrativa			Gestión administrativa			Total
			Deficiente	Regular	Bueno	
Control interno	Deficiente	Recuento	3	6	10	19
		% dentro de V2	16.7%	13.0%	12.7%	13.3%
		% del total	2.1%	4.2%	7.0%	13.3%
	Regular	Recuento	6	15	26	47
		% dentro de V2	33.3%	32.6%	32.9%	32.9%
		% del total	4.2%	10.5%	18.2%	32.9%
	Bueno	Recuento	9	25	43	77
		% dentro de V2	50.0%	54.3%	54.4%	53.8%
		% del total	6.3%	17.5%	30.1%	53.8%
	Total	Recuento	18	46	79	143
		% dentro de V2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	12.6%	32.2%	55.2%	100.0%

Nota. Resultados del procesamiento de datos. Fuente: Data (2025).

En la tabla se observa que el 13.3% de los trabajadores califica al control interno como deficiente, y dentro de este grupo un 16.7% también percibe deficiencia en la gestión administrativa. Asimismo, el 13.0% lo relaciona con una gestión regular y el



12.7% con una gestión buena, lo que evidencia que, aunque existe una percepción crítica sobre el control, algunos trabajadores reconocen ciertos avances en la gestión administrativa.

Respecto al nivel regular de control interno (32.9%), se advierte que el 33.3% coincide con una gestión administrativa deficiente, el 32.6% la califica como regular y el 32.9% como buena. Esto sugiere que cuando el control interno es percibido como intermedio, la gestión administrativa también se distribuye en los tres niveles, reflejando una asociación heterogénea y con matices de mejora parcial.

Por su parte, el 53.8% considera que el control interno es bueno, y dentro de este grupo la mayoría lo vincula con una gestión administrativa favorable: 50.0% con gestión deficiente, 54.3% con regular y 54.4% con buena. En términos de peso total, esto significa que 30.1% del total de trabajadores perciben simultáneamente un control interno y una gestión administrativa buenos, consolidando la asociación más fuerte entre ambas variables.

Finalmente, el análisis global muestra que el 55.2% de los trabajadores percibe una gestión administrativa buena, y de ellos la mayoría (43 de 79 casos) también considera que el control interno es bueno. Estos resultados confirman que existe una relación positiva: cuanto más sólido es el control interno, mayor es la percepción favorable hacia la gestión administrativa.

5.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis estadística general

H₀: No existe relación positiva y significativa entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025.

H₁: Existe relación positiva y significativa entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025.

Tabla 25*Correlación de control interno y gestión administrativa*

Correlación		Control interno	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Control interno	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,641**
		N	0.001
	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	143
		Sig. (bilateral)	,641**
		N	1.000
		143	143

Nota. Resultados del procesamiento de datos. Fuente: Data (2025).

El análisis de la relación entre las variables se realizó mediante el coeficiente Rho de Spearman, considerando que los datos presentan características ordinales y no siguen una distribución normal. A partir de los resultados obtenidos, se identificó un coeficiente de correlación de $\rho = 0.641$ y un nivel de significancia bilateral de $p = 0.001$, correspondientes a una muestra de 143 trabajadores. Estos valores evidencian la existencia de una relación positiva de magnitud moderada entre el control interno y la gestión administrativa, siendo además estadísticamente significativa.

En función del nivel de significancia alcanzado, el cual es menor al umbral de 0.05, se procede a rechazar la hipótesis nula y a respaldar la hipótesis de investigación. En ese sentido, se interpreta que un mayor desarrollo de los mecanismos de control interno se vincula con una mejora en los procesos de gestión administrativa, particularmente en aspectos relacionados con la eficiencia operativa, la transparencia institucional y la rendición de cuentas en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba durante el periodo 2025.

Hipótesis estadística específica 1:

H₀: No existe relación positiva y significativa entre el control previo y la gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad.

H₁: Existe relación positiva y significativa entre el control previo y la gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad.



Tabla 26*Correlación control previo y gestión administrativa*

Correlación		Control previo	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Control previo	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,578**
		N	0.001
	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	143
		Sig. (bilateral)	143
		N	,578**
			1.000
			0.001
			143

Nota. Resultados del procesamiento de datos. Fuente: Data (2025).

Con el propósito de examinar la relación entre el control previo y la gestión administrativa, se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, considerando que las variables analizadas corresponden a escalas ordinales y no presentan distribución normal. Los resultados obtenidos evidencian un coeficiente de correlación de $p = 0.578$ y un nivel de significancia bilateral de $p = 0.001$, en una muestra de 143 trabajadores. Estos hallazgos permiten identificar una relación positiva de magnitud moderada entre ambas variables, la cual resulta estadísticamente significativa.

Dado que el valor de significancia es inferior al nivel crítico de 0.05, se procede a descartar la hipótesis nula y admitir la hipótesis de investigación. Bajo esta evidencia, se infiere que el control previo cumple un papel importante en el fortalecimiento de la gestión administrativa, al favorecer la anticipación de riesgos, la mejora en la planificación de actividades y una utilización más eficiente de los recursos en el ámbito institucional.

Hipótesis estadística específica 2:

H₀: No existe relación positiva y significativa entre el control simultáneo y la gestión administrativa en la entidad municipal.

H₁: Existe relación positiva y significativa entre el control simultáneo y la gestión administrativa en la entidad municipal.



Tabla 27*Correlación de control simultáneo y gestión administrativa*

Correlación		Control simultáneo	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Control simultáneo	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,588**
	Gestión administrativa	N	143
		Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	143

Nota. Resultados del procesamiento de datos. Fuente: Data (2025).

A fin de analizar la relación entre el control simultáneo y la gestión administrativa, se recurrió al coeficiente de correlación Rho de Spearman, considerando la naturaleza ordinal de los datos y la ausencia de normalidad en su distribución. Los resultados obtenidos muestran un coeficiente de correlación de $\rho = 0.588$ y un nivel de significancia bilateral de $p = 0.001$, correspondientes a una muestra de 143 trabajadores. Dichos resultados evidencian una relación positiva de magnitud moderada entre las variables evaluadas, la cual presenta significancia estadística.

Tomando en cuenta que el valor de p es inferior al nivel de significancia establecido (0.05), se desestima la hipótesis nula y se respalda la hipótesis de investigación. A partir de estos hallazgos, se puede sostener que la aplicación del control simultáneo incide favorablemente en la gestión administrativa, al fortalecer el seguimiento de los procesos en curso, la atención oportuna de alertas y el cumplimiento de recomendaciones durante la ejecución de las actividades institucionales.

Hipótesis estadística específica 3:

H₀: No existe relación positiva y significativa entre el control posterior y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

H₁: Existe relación positiva y significativa entre el control posterior y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.



Tabla 28*Correlación de control posterior y gestión administrativa*

Correlación		Control posterior	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Control posterior	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,563**
	Gestión administrativa	N	143
		Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	143

Nota. Resultados del procesamiento de datos. Fuente: Data (2025).

En relación con el análisis del control posterior y su vínculo con la gestión administrativa, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, considerando que los datos no presentan distribución normal y corresponden a una escala ordinal. Los resultados obtenidos reportan un coeficiente de correlación de $\rho = 0.563$ y un nivel de significancia bilateral de $p = 0.001$, en una muestra de 143 trabajadores. Estos valores reflejan la existencia de una relación positiva de magnitud moderada entre ambas variables, siendo además estadísticamente significativa.

Al verificarse que el nivel de significancia es menor a 0.05, se descarta la hipótesis nula y se respalda la hipótesis de investigación. Desde esta perspectiva, se comprende que el control posterior contribuye al fortalecimiento de la gestión administrativa, especialmente a través de la ejecución de auditorías, la verificación de hallazgos y el cumplimiento de informes, lo que favorece la mejora continua de los procesos institucionales.

5.3 Discusión

Los resultados de la presente investigación confirman que el control interno se relaciona significativamente con la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba durante el periodo 2025. Este hallazgo valida la hipótesis general y las específicas planteadas, mostrando que los mecanismos de control previo, simultáneo y posterior mantienen una relación positiva con dimensiones como la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. Estos resultados son consistentes con la teoría de que el control interno, lejos de ser un proceso aislado,

constituye un sistema articulador del desempeño organizacional (COSO, 2013; Contraloría General de la República, 2014).

A. Interpretación de los resultados

Los hallazgos evidencian una correlación positiva de magnitud moderada ($\rho = 0.641$, $p = 0.001$) entre el control interno y la gestión administrativa, lo que indica que niveles más altos del sistema de control se asocian con una mayor percepción de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública local. Esta relación se verifica en las tres dimensiones del control interno: previo, simultáneo y posterior, todas ellas significativamente asociadas con la gestión administrativa ($\rho = 0.578$, $\rho = 0.588$ y $\rho = 0.563$, respectivamente).

En particular, el control simultáneo mostró el coeficiente más alto, lo que sugiere que el seguimiento concurrente de los procesos administrativos es percibido como un mecanismo relevante para la gestión. Esto puede asociarse con la atención oportuna de alertas, el cumplimiento de recomendaciones y el control continuo de las actividades institucionales. Asimismo, el control previo y posterior también presentan una relación significativa, lo que evidencia que tanto la anticipación de riesgos como la verificación de resultados se vinculan con el fortalecimiento de una gestión pública eficiente y responsable.

En cuanto a la gestión administrativa, la dimensión de eficiencia fue la mejor valorada, seguida de la transparencia, mientras que la rendición de cuentas obtuvo la percepción más baja. Esto indica que, aunque se observan avances en la optimización de procesos y en la difusión de información, aún persisten limitaciones en la consolidación de mecanismos formales de rendición de cuentas, tales como el cumplimiento de recomendaciones, la realización de audiencias públicas y la evaluación del logro de metas institucionales.

B. Comparación con estudios previos

El informe de INTOSAI (2022) sostiene que los sistemas de control interno fortalecidos promueven mayor transparencia, confianza pública y eficiencia en las instituciones. Los hallazgos de la tesis corroboran esta relación al evidenciar que la gestión administrativa se asocia significativamente con el control interno, presentando una relación positiva moderada entre ambas variables. Sin embargo, mientras INTOSAI plantea un enfoque normativo de alcance global, la investigación



desarrollada precisa que en contextos locales la mayor asociación se observa en el control simultáneo, el cual obtiene el mayor coeficiente de correlación dentro de una magnitud moderada. A diferencia del marco internacional, en el estudio realizado se observa que el control posterior también presenta una relación positiva moderada, aunque en menor grado relativo debido a su carácter correctivo y tardío, lo que limita su aporte inmediato a la mejora de procesos. Este contraste evidencia que la validez de los principios internacionales depende de su adaptación al nivel operativo municipal.

Hammi (2015) demostró en organizaciones privadas internacionales que tanto el control simultáneo como el posterior resultan determinantes en la reducción de riesgos y en el fortalecimiento del desempeño. Los hallazgos de la tesis coinciden con la importancia del control simultáneo, el cual presenta la mayor correlación dentro de una relación positiva moderada, pero difieren en cuanto al control posterior, cuya relación con la gestión también es positiva moderada, aunque en menor grado comparativo. Esta diferencia puede explicarse por el contexto organizacional: mientras el estudio internacional se desarrolló en estructuras corporativas consolidadas con protocolos claros de retroalimentación, la investigación municipal examinó a 143 trabajadores en un entorno donde el control posterior se limita a detectar fallas sin incidir directamente en la prevención. De este modo, se pone en evidencia que el control simultáneo es más funcional en escenarios donde los recursos y capacidades institucionales son limitados.

Caja y Checa (2021) concluyeron que el monitoreo constante en organizaciones privadas peruanas incrementa la eficiencia administrativa. La tesis desarrollada confirma este hallazgo al identificar que el control simultáneo, expresión del monitoreo en tiempo real, presenta el coeficiente de correlación más alto dentro de una relación positiva moderada con la gestión administrativa. La diferencia se encuentra en el alcance del impacto: mientras el antecedente se restringe a la eficiencia, los hallazgos de la investigación muestran que el control simultáneo no solo se asocia con la eficiencia, sino también con la transparencia y la rendición de cuentas, dimensiones propias de la gestión pública. Esta ampliación del análisis se explica por el rol social que tienen las municipalidades, donde los resultados administrativos se relacionan con la percepción de legitimidad institucional.

Martell (2019) sostuvo que el control interno está relacionado con el cumplimiento de metas, el orden documental y la planificación estratégica. En la investigación desarrollada se evidencia igualmente que el control previo, encargado de verificar los procesos antes de su ejecución, mantiene una relación positiva moderada con la gestión administrativa. Sin embargo, a diferencia del antecedente, los hallazgos de la tesis precisan que este tipo de control no asegura por sí solo niveles más altos de gestión si no se complementa con el control simultáneo. En este sentido, mientras el estudio de Martell se enfoca en la dimensión preventiva y documental, la investigación muestra que el monitoreo concurrente presenta una mayor asociación con la gestión administrativa en comparación con los otros tipos de control.

Vásquez Díaz (2024) identificó en el Ministerio del Interior que la cultura organizacional potencia la eficacia del control interno sobre la gestión administrativa. Los resultados de la tesis confirman también una relación positiva moderada entre las variables, aunque matizan que la limitada cultura de control en la institución local se asocia con una menor eficacia del control posterior en términos relativos. En contraste con el antecedente, en el cual la estandarización y las rutinas organizacionales favorecen que todos los tipos de control sean efectivos, los hallazgos de la investigación reflejan que en un contexto municipal la mayor asociación con la gestión se observa en el control simultáneo. Esta diferencia evidencia que la cultura institucional no solo condiciona la relación global, sino también la forma en que cada tipo de control se vincula con la gestión.

El estudio de Coa Cabrera (2019) reportó que el control interno explica más del 60 % de la variación de la gestión en áreas críticas como abastecimiento y tesorería. La investigación desarrollada coincide en que el control interno presenta una relación positiva moderada con la gestión administrativa, aunque aporta dos precisiones. Primero, al desagregar los tipos de control, se evidencia que el simultáneo es el que presenta mayor asociación con la administración, superando al previo y al posterior. Segundo, al considerar una población más amplia de 143 trabajadores, los resultados muestran que esta relación no es uniforme en todas las áreas, sino que se vincula con el nivel de decisión requerido. Así, mientras el antecedente se concentra en sectores financieros, la tesis amplía el análisis hacia procesos transversales que se asocian con la gestión municipal en su conjunto.



Caquiamarca y Sánchez (2024) reportaron en la Universidad Nacional de Cañete una correlación positiva alta ($r = 0.744$) entre control interno y gestión administrativa, aplicando la prueba de Spearman. De manera similar, los hallazgos de la investigación confirman la relación, aunque con una magnitud positiva moderada, diferenciando entre componentes: el control simultáneo con mayor asociación, el control previo con relación positiva moderada y el control posterior también con relación positiva moderada, aunque en menor grado relativo. Esta diferencia de resultados refleja que, en un contexto académico con procesos más estandarizados, los resultados se presentan de forma más homogénea, mientras que en una municipalidad rural estos se vinculan en mayor medida con la supervisión concurrente. Así, el estudio realizado aporta una visión más detallada sobre cómo cada tipo de control se relaciona con la gestión.

En la Municipalidad de Andahuaylas, Solano Perales (2023) halló una correlación positiva significativa ($r = 0.696$). Los resultados de la tesis corroboran esta relación, evidenciando una asociación positiva moderada, aunque precisan que no todos los controles presentan el mismo nivel de asociación: el simultáneo es el que muestra mayor asociación, el previo mantiene una relación positiva moderada y el posterior también presenta una relación positiva moderada en menor grado relativo. Este contraste aporta una explicación que trasciende la mera asociación positiva, al señalar que la efectividad de los controles se vincula con el momento en que se aplican. Incluso dentro de la misma región, las diferencias de aplicación se asocian con variaciones en los resultados administrativos entre municipalidades con problemáticas similares.

Otazú Alarcón y Gonzales García (2024) en la Municipalidad de Huanipaca, estos autores reportaron una correlación muy alta ($r = 0.837$) entre control interno y gestión administrativa. En la investigación desarrollada también se confirma la asociación positiva, aunque con una magnitud positiva moderada, donde el control simultáneo presenta mayor asociación, mientras que el control previo y el control posterior mantienen relaciones positivas moderadas. La diferencia se atribuye al tamaño poblacional y a la heterogeneidad institucional: el antecedente trabajó con un universo más reducido, mientras que la tesis evaluó a 143 trabajadores de distintas dependencias, revelando variaciones significativas en la percepción y efectividad de los controles. Esto sugiere que en municipalidades con mayor diversidad

organizativa, el control simultáneo es el que presenta mayor asociación con la gestión administrativa.

Chávez Pacheco (2022) encontró en un gobierno local de Apurímac evidencia de asociación entre control interno y gestión administrativa, aunque sin distinguir el impacto de cada tipo de control. Los hallazgos de la tesis confirman esa relación general, evidenciando una asociación positiva moderada, pero además aportan precisión al identificar que el control simultáneo es el que presenta mayor asociación, mientras que el control previo y el control posterior mantienen una relación positiva moderada en menor grado relativo. Este contraste es relevante porque muestra que no basta con afirmar la existencia de correlación positiva; es necesario comprender qué tipo de control presenta una mayor asociación con la gestión. Con ello, la investigación contribuye a enriquecer el debate sobre la operatividad del control en la administración municipal.

Pérez Quispe (2019) concluyó que un control interno operativo mejora la recaudación tributaria en los gobiernos locales. La tesis coincide en señalar el aporte del control interno, evidenciando una relación positiva moderada con la gestión administrativa, pero amplía la perspectiva al evidenciar que el control simultáneo se asocia no solo con el ámbito financiero, sino también con otras dimensiones de la gestión administrativa como la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. Esta diferencia se explica por el alcance de cada investigación: mientras el antecedente se enfocó en un área específica, los hallazgos de la tesis muestran asociaciones en distintos ámbitos de la organización. De este modo, se refuerza la importancia de concebir el control interno como un sistema integral en lugar de un mecanismo operativo aislado.

C. Implicancias de los hallazgos

a) Implicaciones teóricas:

Los hallazgos de la investigación consolidan y enriquecen las teorías que fundamentan el control interno y la gestión administrativa en el sector público. Desde la perspectiva del control, los resultados confirman lo planteado por el modelo COSO (2013), al evidenciar que el control interno es un proceso dinámico y articulador, asociado al logro de objetivos organizacionales en términos de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, los planteamientos de



la Contraloría General de la República (2014) y de INTOSAI (2022), que destacan la importancia del control para garantizar transparencia y legitimidad, encuentran respaldo empírico en la existencia de una relación positiva moderada entre el control interno y la gestión administrativa ($\rho = 0.641$, $p = 0.001$).

En cuanto a la gestión administrativa, los resultados dialogan con las teorías clásicas y contemporáneas. La teoría clásica de Fayol sostiene que la administración se estructura sobre funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar; en esta línea, los resultados muestran que los mecanismos de control previo, simultáneo y posterior se asocian con dichas funciones en la práctica, manteniendo relaciones positivas moderadas con la gestión administrativa. Del mismo modo, la teoría burocrática de Weber plantea la importancia de normas claras y procedimientos estandarizados: la investigación confirma que, si bien existen marcos normativos, su efectividad se vincula con la aplicación de controles, particularmente del control simultáneo, que se posiciona como el componente de mayor asociación dentro de una magnitud moderada en la eficiencia administrativa.

La investigación también aporta a la teoría sistémica, al mostrar que la gestión administrativa no debe analizarse como procesos aislados, sino como un conjunto de elementos interdependientes donde los diferentes tipos de control generan retroalimentación permanente. Finalmente, los hallazgos refuerzan los postulados de la Nueva Gestión Pública (NPM) y del enfoque por resultados, al evidenciar que el control interno, especialmente el simultáneo, se asocia con niveles de transparencia y rendición de cuentas dentro de una relación positiva moderada, consolidándose como un elemento relevante en un modelo de gestión pública orientado a resultados y a la confianza ciudadana.

b) Implicaciones prácticas:

En el plano práctico, la investigación ofrece orientaciones claras para mejorar la gestión de los gobiernos locales. La evidencia de que el control simultáneo es el componente que presenta mayor asociación dentro de una relación positiva moderada sugiere que las instituciones municipales deben priorizar sistemas de supervisión concurrente que permitan detectar situaciones en desarrollo y atender oportunamente alertas durante la ejecución de los procesos. Esta orientación se



vincula con la reducción de riesgos operativos, la optimización de recursos y la percepción de legitimidad institucional.

La constatación de que el control previo y el control posterior muestran una relación positiva moderada, aunque en menor grado relativo respecto al control simultáneo, también ofrece implicancias relevantes. En la práctica, ello significa que la prevención documental y la evaluación posterior requieren ser fortalecidas mediante la capacitación del personal, la estandarización de procedimientos y el uso de herramientas tecnológicas que favorezcan una retroalimentación efectiva. Estas acciones contribuirían a evitar que los controles se reduzcan a trámites formales y a que se consoliden como instrumentos útiles en los procesos de mejora continua.

Además, en coherencia con la teoría de la gestión por resultados, los hallazgos prácticos indican que los sistemas de control interno deben orientarse no solo a verificar el cumplimiento normativo, sino también a estar vinculados con el logro de objetivos estratégicos de la gestión administrativa. En consecuencia, la aplicación práctica de los resultados trasciende la dimensión operativa y se configura como un medio asociado al fortalecimiento del desempeño institucional, la transparencia de los procesos y la confianza de la ciudadanía en la gestión pública local.

c) Implicaciones para la política institucional, la gestión pública o la sociedad

Los hallazgos de la investigación poseen implicancias directas en el ámbito de la política institucional. El hecho de que el control simultáneo sea el mecanismo con mayor asociación dentro de una relación positiva moderada con la gestión administrativa sugiere que las municipalidades deben priorizar políticas de supervisión concurrente, implementando sistemas de monitoreo continuo y protocolos de respuesta oportuna. Estas medidas concuerdan con los lineamientos de la Contraloría General de la República (2014), que plantea la necesidad de controles oportunos para garantizar la legalidad, la eficiencia y la transparencia de los procesos. En la práctica, el fortalecimiento de este componente se asocia con la reducción de riesgos de gestión ineficiente, la optimización de recursos y la consolidación de la legitimidad institucional frente a la ciudadanía.

En el campo de la gestión pública, los resultados confirman avances en eficiencia y transparencia, pero también revelan rezagos en la rendición de cuentas. De acuerdo con la teoría de la Nueva Gestión Pública (Osborne y Gaebler, 1992), el accountability constituye un pilar para consolidar la confianza ciudadana y asegurar la sostenibilidad de las políticas. Sin embargo, la investigación evidencia que esta dimensión aún presenta debilidades, lo que sugiere que las municipalidades deben institucionalizar mecanismos de participación ciudadana, como audiencias públicas y reportes periódicos de cumplimiento de metas. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por INTOSAI (2022), al resaltar que los sistemas de control fortalecen la gobernanza cuando se integran mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sostenibles en el tiempo, dentro de una relación positiva moderada con la gestión.

En términos sociales, los resultados también tienen un alcance significativo. Un control interno fortalecido no solo repercute en la organización, sino también en los ciudadanos que reciben los servicios municipales. Desde la teoría sistémica (Bertalanffy, 1968), el municipio se entiende como un sistema abierto en interacción constante con su entorno; de este modo, un sistema de control eficiente se vincula con la transformación de los insumos (recursos) en productos (servicios públicos) de mayor calidad. En consecuencia, las implicancias sociales de los hallazgos son evidentes: el fortalecimiento del control interno, dentro de una relación positiva moderada con la gestión administrativa, se asocia con la mejora de la calidad de los servicios, el acceso a la información y la confianza en la gestión local.

d) Posibles aplicaciones en el campo de estudio

Los resultados de la investigación abren múltiples posibilidades de aplicación en el ámbito del control interno y la gestión administrativa. En el nivel institucional, la evidencia obtenida constituye un insumo para el diseño de programas de capacitación orientados al fortalecimiento de las competencias del personal en materia de prevención de riesgos, monitoreo simultáneo y aplicación efectiva de auditorías posteriores, en el marco de una relación positiva moderada entre el control interno y la gestión administrativa. Esto coincide con los postulados de Henri Fayol sobre la importancia de la capacitación y la estandarización para optimizar el desempeño de los trabajadores.



En el plano tecnológico, los hallazgos permiten sugerir la implementación de plataformas digitales de control concurrente, tales como tableros de seguimiento en línea, sistemas de alertas tempranas y aplicativos móviles que favorezcan la retroalimentación oportuna de los procesos administrativos. Este tipo de herramientas se enmarca en las propuestas de la gestión pública moderna y del gobierno electrónico planteadas por Heeks (2006), que buscan mejorar la transparencia y la eficiencia mediante la innovación tecnológica, en concordancia con la relación positiva moderada identificada en la investigación.

Desde una perspectiva académica, los hallazgos ofrecen una base para futuras investigaciones que deseen profundizar en la diferenciación de los tipos de control interno y su impacto específico sobre las dimensiones de la gestión administrativa. Tal como sugiere el enfoque de la gestión por resultados promovido por el Banco Mundial, es indispensable orientar la investigación hacia la medición de logros concretos y la comparación entre distintos niveles de gobierno (municipal, regional y nacional). De este modo, la tesis no solo contribuye a validar modelos existentes, sino que abre nuevas líneas de estudio para analizar cómo la cultura institucional, la disponibilidad de recursos y el contexto territorial se vinculan con la eficacia de los controles dentro de una relación positiva moderada en la gestión pública.

D. Limitaciones del estudio

Todo proceso investigativo está sujeto a restricciones que condicionan el alcance de sus hallazgos, y este estudio no es la excepción. En primer lugar, se reconoce como limitación el alcance geográfico y poblacional. La investigación se centró exclusivamente en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, con una muestra de 143 trabajadores. Si bien este tamaño resulta adecuado para representar la realidad institucional local, restringe la posibilidad de generalizar los resultados a otras municipalidades del país con características diferentes en cuanto a tamaño organizativo, disponibilidad de recursos y nivel de modernización administrativa.

En segundo lugar, la investigación presenta limitaciones metodológicas propias del enfoque adoptado. El estudio empleó un diseño no experimental y de nivel correlacional, utilizando el coeficiente Rho de Spearman para analizar la relación entre las variables. Este enfoque permite identificar asociaciones de magnitud positiva



moderada entre el control interno y la gestión administrativa, pero no establecer relaciones de causalidad. En consecuencia, los hallazgos aportan evidencia empírica consistente, aunque no permiten afirmar que el fortalecimiento del control interno genere directamente mejoras en la gestión administrativa.

Una tercera limitación se relaciona con el instrumento de recolección de datos. El cuestionario aplicado se basó en la percepción de los trabajadores respecto al control interno y a la gestión administrativa. Si bien se trató de un instrumento validado y con adecuados niveles de confiabilidad, las respuestas pueden estar sujetas a sesgos de deseabilidad social o a interpretaciones individuales de los encuestados. En este sentido, los resultados reflejan principalmente percepciones, las cuales podrían diferir de mediciones objetivas obtenidas mediante auditorías documentales o indicadores de desempeño institucional.

Finalmente, se debe considerar la delimitación temporal del estudio, desarrollado durante el año 2025, en un contexto institucional específico. Factores externos como la disponibilidad presupuestal, cambios normativos o coyunturas políticas locales pudieron influir en la percepción de los trabajadores. Por tanto, los resultados deben interpretarse teniendo en cuenta que la dinámica institucional puede variar en función de estas condiciones externas.

E. Proyecciones e investigaciones futuras

El estudio realizado abre diversas posibilidades para investigaciones futuras y para la mejora continua de los sistemas de control interno en los gobiernos locales. Una primera proyección se refiere a la necesidad de ampliar el alcance geográfico y poblacional, incorporando municipalidades de distinta jerarquía y de diversos contextos urbanos y rurales, con el fin de comparar resultados y establecer patrones comunes o diferencias significativas. Esta ampliación permitiría evaluar si el predominio del control simultáneo, identificado como el de mayor asociación dentro de una relación positiva moderada con la gestión administrativa, se mantiene constante en otras realidades institucionales o si se vincula con factores contextuales propios de cada entidad.

En el plano metodológico, se recomienda que futuros estudios adopten diseños longitudinales y causales que permitan analizar el comportamiento del control interno en el tiempo, superando así las limitaciones del enfoque correlacional. Asimismo, la



incorporación de enfoques complementarios, como el análisis documental o estudios de caso, permitiría contrastar la percepción de los trabajadores con evidencias objetivas del desempeño institucional. Del mismo modo, resulta pertinente desarrollar instrumentos de evaluación más amplios que incluyan la percepción de los ciudadanos, lo que favorecería una comprensión más precisa de la relación entre el control interno, la legitimidad institucional y la calidad de los servicios públicos.

Finalmente, la investigación abre el camino para explorar el uso de tecnologías en el fortalecimiento del control interno, tales como sistemas digitales de monitoreo, plataformas de gobierno electrónico y herramientas de inteligencia artificial orientadas al seguimiento de procesos. Estas innovaciones podrían asociarse con un mayor desarrollo del control simultáneo y con niveles de transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública local. En conjunto, estas proyecciones configuran una agenda de investigación más amplia y multidimensional, orientada a profundizar el conocimiento sobre el control interno y su relación con la gestión administrativa, contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades institucionales en los gobiernos locales.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- a) Se determinó que existe una relación positiva moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0.641$, $p = 0.001$) entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025, validando la hipótesis general planteada. A nivel descriptivo, el control interno fue percibido predominantemente en el nivel bueno por el 53.8 % de los trabajadores (regular 32.9 %; deficiente 13.3 %), mientras que la gestión administrativa alcanzó también mayoritariamente el nivel bueno con un 55.2 % (regular 32.9 %; deficiente 11.9 %). Estos hallazgos confirman que, conforme se consolidan los mecanismos de control previo, simultáneo y posterior, mejora la percepción sobre la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas de la gestión pública local.
- b) Se estableció que existe una relación positiva moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0.578$, $p = 0.001$) entre el control previo y la gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad, aceptándose la hipótesis específica. Descriptivamente, el control previo fue valorado en el nivel bueno por el 50.3 % de los encuestados (regular 32.9 %; deficiente 16.8 %), lo que evidencia una práctica consolidada en la emisión de informes, la observación de actos administrativos y la corrección de hallazgos. Ello confirma que la verificación anticipada de los actos administrativos contribuye a prevenir irregularidades y a optimizar el uso de los recursos públicos.
- c) Se examinó que existe una relación positiva moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0.588$, $p = 0.001$) entre el control simultáneo y la gestión administrativa en la entidad municipal, aceptándose la hipótesis específica. Cabe destacar que esta dimensión obtuvo el coeficiente más alto entre los tres tipos de control y fue, además, la mejor valorada a nivel descriptivo: el 57.3 % de los trabajadores la percibió en el nivel bueno (regular 27.3 %; deficiente 15.4 %). Esto

revela que la supervisión concurrente: informes simultáneos, registro y atención oportuna de alertas y cumplimiento de recomendaciones; permite realizar ajustes durante la ejecución de los procesos y se constituye en el mecanismo de mayor incidencia para la mejora continua de la gestión administrativa.

- d) Se analizó que existe una relación positiva moderada y estadísticamente significativa ($p = 0.563$, $p = 0.001$) entre el control posterior y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, aceptándose la hipótesis específica. En el plano descriptivo, el control posterior fue percibido en el nivel bueno por el 56.6 % de los trabajadores (regular 26.6 %; deficiente 16.8 %). No obstante, su coeficiente fue el menor de los tres tipos de control, lo que sugiere que las auditorías, la confirmación de hallazgos y el cumplimiento de informes, por su naturaleza correctiva, ejercen un efecto menos inmediato sobre la gestión administrativa y requieren complementarse con los controles preventivo y simultáneo para maximizar su efectividad.

6.2 Recomendaciones

- a) A partir de la relación positiva moderada hallada entre el control interno y la gestión administrativa ($p = 0.641$), se recomienda a la comunidad académica y científica profundizar el estudio de este vínculo mediante diseños explicativos o causales que permitan identificar las variables mediadoras y contextuales que explican la porción de varianza no atribuible directamente al control interno. Asimismo, se sugiere replicar el estudio en otras municipalidades del país, a fin de fortalecer la validez externa de los hallazgos y avanzar hacia una generalización teórica sobre la relación entre ambas variables en los gobiernos locales.
- b) Considerando que el control previo evidenció una relación positiva moderada con la gestión administrativa ($p = 0.578$), se recomienda a futuros investigadores desarrollar y validar instrumentos más amplios que capten la dimensión preventiva del control interno con indicadores objetivos, complementando la percepción de los trabajadores con técnicas como el análisis documental. Ello permitiría contrastar los datos perceptuales con evidencias institucionales y enriquecer la comprensión teórica de cómo el control preventivo se asocia con la gestión administrativa.
- c) Dado que el control simultáneo presentó el coeficiente más alto entre las tres dimensiones ($p = 0.588$), se recomienda a la comunidad investigadora profundizar el estudio teórico de la supervisión concurrente como factor explicativo prioritario,



mediante enfoques mixtos o longitudinales que permitan analizar su comportamiento en el tiempo y su incidencia en la mejora continua. Este hallazgo abre una línea de investigación específica sobre el control en tiempo real y su papel articulador dentro del sistema de control interno.

- d) En atención a que el control posterior registró el coeficiente más bajo de los tres tipos de control ($p = 0.563$), se recomienda que futuros estudios indaguen las razones teóricas de su menor incidencia inmediata y analicen su complementariedad con los controles preventivo y simultáneo. Esta línea contribuiría al refinamiento conceptual del modelo COSO aplicado a los gobiernos locales y a una comprensión más precisa del carácter correctivo del control posterior dentro del desempeño institucional.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackerman, J. (2005). Social accountability in the public sector: A conceptual discussion. World Bank Social Development Papers, No. 82. <https://documents1.worldbank.org>
- Arens, A. A., Elder, R. J., y Beasley, M. S. (2018). Auditoría: Un enfoque integral (16.^a ed.). Pearson.
- Alarcón, A., y Huamán, C. (2022). Autonomía fiscal y presupuesto participativo en municipalidades distritales. *Revista Peruana de Finanzas Públicas*, 15(2), 55–70.
- Alcántara, R., y Gálvez, M. (2022). Gestión pública en transformación: modernización e innovación en el Estado peruano. *Revista de Política Pública*, 12(1), 45–61.
- American Institute of Accountants. (1949). Internal Control. AIA.
- Anthony, R. N. (1965). Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Harvard Business School Press.
- Arellano, D., y Panizzo, L. (2020). Modernización del Estado en América Latina: experiencias y aprendizajes. CLAD.
- Arellano-Gault, D. (2013). La nueva gestión pública en América Latina: retos y dilemas. *Gestión y Política Pública*, 22(1), 3–35.
- Arens, A. A., Elder, R. J., y Beasley, M. S. (2018). Auditoría: Un enfoque integral (16.^a ed.). Pearson Educación.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación científica (6.^a ed.). Episteme.
- Auditool. (2021). Componente I de COSO 2013: Entorno/Ambiente de Control. <https://www.auditool.org/herramientas/coso-2013/componente-i-de-coso-2013-entorno-ambiente-de-control>
- Babbie, E. (2021). The Practice of Social Research (15.^a ed.). Cengage Learning.
- Banco Mundial. (2012). Gestión por resultados en el sector público: Avances y desafíos en América Latina. <https://www.worldbank.org>
- Barzelay, M. (2001). The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue. University of California Press.
- Benavides, R., y Salazar, M. (2021). Régimen jurídico de la administración pública en el Perú. *Revista de Derecho Público*, 12(1), 33–49.



- Benington, J., y Moore, M. H. (2011). *Public Value: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3.^a ed.). Pearson Educación.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Bovaird, T., y Löffler, E. (2003). *Public Management and Governance*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203634219>
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing public accountability. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Burns, T., y Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Cabrera, J., y Mendoza, E. (2021). Planeamiento y gestión pública en el Perú: pilares de la modernización institucional. *Revista de Gestión Pública*, 17(2), 33–48.
- Caiden, G. E. (1991). *Administrative Reform Comes of Age*. De Gruyter.
- Caja, C. R., y Checa, C. L. (2021). Control interno y la gestión administrativa de la empresa La Fronda Travel, Magdalena del Mar, 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN. <https://hdl.handle.net/11537/30006>
- Calderón, C., y Barriga, J. (2016). Gobernabilidad TI con COBIT. *Revista de Ciencias Empresariales*, 14(1), 53–66.
- Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA). (1995). *Guidance on Control (COCO)*. Toronto, Canadá.
- Caquiamarca Cupe, D. R., y Sánchez Zamudio, E. J. (2024). Control interno y su incidencia en la gestión administrativa en la Universidad Nacional de Cañete, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cañete]. Repositorio RENATI.
<https://hdl.handle.net/20.500.14559/245>
- Cárdenas, L. (2022). Análisis crítico de la Ley Orgánica de Municipalidades y sus efectos en la gobernabilidad local. *Revista Peruana de Administración Pública*, 10(1), 55–68.
- Carrillo, M. (2020). Presupuesto por resultados y mejora de la gestión municipal en el Perú. *Revista de Economía y Administración Pública*, 18(1), 55–72.



- Cavero, L. (2021). Sistemas administrativos del Estado y su impacto en la eficiencia municipal. *Revista Gestión y Política Pública*, 9(2), 27–45.
- CEPLAN. (2022). Actualización de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
<https://www.ceplan.gob.pe>
- CEPLAN. (2022). Guía metodológica para el planeamiento estratégico institucional.
<https://www.ceplan.gob.pe>
- CEPLAN. (2022). Guía metodológica para la formulación del Plan de Desarrollo Concertado.
<https://www.ceplan.gob.pe>
- CEPLAN. (2022). Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos. <https://www.ceplan.gob.pe>
- CEPLAN. (2022). Guía para la gestión por resultados en el nivel subnacional.
<https://www.ceplan.gob.pe>
- Chávez, P. (2020). Modelos contemporáneos de control interno. *Gaceta Jurídica*.
- Chávez, R., y Muñoz, D. (2022). Buenas prácticas en la implementación del control interno en gobiernos locales del Perú. *Revista de Gestión Pública*, 19(2), 71–86.
- Chávez Pacheco, G. M. (2022). El control interno y la gestión administrativa en el gobierno local de Apurímac, 2021 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/98837>
- Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (8.^a ed.). McGraw-Hill.
- Coa Cabrera, M. V. (2019). El control interno y la incidencia en la gestión administrativa de las sub gerencias de Abastecimiento y Tesorería de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, período 2017 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. <http://hdl.handle.net/20.500.12918/6197>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992). Internal Control—Integrated Framework. COSO.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal Control—Integrated Framework: Executive Summary.
<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>



Congreso de la República. (2003). Ley N.º 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.

<https://www.congreso.gob.pe>

Congreso de la República. (2006). Ley N.º 28716 – Ley de Control Interno en las Entidades del Estado. Diario Oficial El Peruano.

Congreso de la República. (2021). Ley N.º 31358 – Ley que establece medidas para el fortalecimiento del control concurrente. Diario Oficial El Peruano.

Contraloría General de la República. (2006). Normas de Control Interno para las entidades del Estado (Resolución N.º 320-2006-CG). <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2014). Guía para la implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado. <https://www.contraloria.gob.pe/wcm/Guia-SCI>

Contraloría General de la República. (2019). Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG: Lineamientos para la implementación del Sistema de Control Interno. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2020). Ley N.º 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2020). Manual para la implementación del control interno en las entidades del Estado. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2021). Informe sobre el estado del control interno en los gobiernos locales del Perú. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2021). Municipalidades reconocidas por avances en el sistema de control interno. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2022). Directiva N.º 008-2021-CG/PROC: Ejecución del control simultáneo. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2022). Directiva para la implementación del sistema de control interno. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2022). El control interno como herramienta de gestión pública preventiva. <https://www.contraloria.gob.pe>



Contraloría General de la República. (2022). Informe de Auditorías a Gobiernos Locales.
<https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2022). Informe de Control Concurrente de Gobiernos Subnacionales. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2022). Informe de evaluación del control concurrente en municipalidades. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2022). Informe global sobre control gubernamental y rendición de cuentas. <https://www.intosai.org>

Contraloría General de la República. (2022). Informe sobre el avance del control concurrente en gobiernos subnacionales. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2022). Informe sobre el estado de implementación del SCI en gobiernos locales. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2022). Informe sobre el estado de implementación del sistema de control interno en gobiernos locales. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2022). Sistema Nacional de Control y avances en el control gubernamental. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (2023). Informe de control institucional en municipalidades provinciales. <https://www.contraloria.gob.pe>

Contraloría General de la República. (s.f.). Sistema de Control Interno (SCI).
<https://www.contraloria.gob.pe>

Cunill Grau, N. (2006). La transparencia en la gestión pública: ¿Cómo construirle viabilidad? Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Transparencia-en-la-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-Ideas-y-experiencias-para-su-viabilidad.pdf>

Defensoría del Pueblo. (2022). Balance de participación ciudadana en municipalidades del Perú. <https://www.defensoria.gob.pe>

Del Carpio, M. (2020). Gobiernos locales y su función normativa-administrativa. Revista de Administración Local, 15(2), 73–87.



- Del Carpio, M., y Mamani, A. (2020). Gestión pública y control interno en gobiernos locales del sur del Perú. *Revista de Gestión Pública y Control*, 18(3), 45–59.
- Del Río Venegas, J. (2025). Luz en la sombra. Mi camino por la transparencia y el INAI. Universidad Autónoma de Zacatecas.
- Delgadillo, F., y Ramírez, L. (2020). Gobiernos locales y gestión operativa: retos institucionales. *Revista de Gestión Pública*, 12(1), 43–59.
- Deloitte. (s.f.). COSO – Control Activities.
<https://www.deloitte.com/ng/en/services/audit/perspectives/coso-control-activities.html>
- Domínguez Alfaro, I. C. (2022). Evolución de la definición de control interno entre 1949 y 2013. *Contabilidad y Auditoría*, (56), 120.
- Drucker, P. F. (1993). *Managing for Results*. HarperBusiness.
- Dunleavy, P., y Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money y Management*, 14(3), 9–16.
- Espinoza, J. (2018). Autonomía y competencias de los gobiernos locales en el Perú. *Revista Jurídica del Perú*, 18(3), 111–126.
- Espinoza, J. (2023). Control y gestión municipal: claves para una administración pública moderna. *Revista de Administración Local*, 20(1), 55–70.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (C. Storrs, Trans.). Pitman Publishing. (Original work published 1916)
- Fearon, J. D. (1999). Electoral accountability and the control of politicians: Selecting good types versus sanctioning bad behavior. *Democracy, Accountability, and Representation*, 55-97.
- Fernández, R. (2021). Control administrativo y cultura organizacional en municipios peruanos. *Revista de Ciencia Política y Gestión Pública*, 19(2), 51–70.
- Fernández Bravo, S. (2023). La cuestión de la eficiencia de la Administración Pública: especial referencia al caso de Venezuela. *Revista Electrónica De Derecho Administrativo Venezolano*.



- Fernández de Paredes, R. (2012). Control gubernamental y control interno. Lima: Jurista Editores.
- Fung, A., Graham, M., y Weil, D. (2007). Full disclosure: The perils and promise of transparency. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511510533>
- Flores, R., y Yáñez, J. (2020). Implementación de las Normas de Control Interno en entidades del Estado peruano. *Revista de Gestión Pública*, 10(2), 56–70.
- Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4–5), 663–671.
- García, J., y Quispe, M. (2021). Implementación del control interno en municipalidades distritales: Un enfoque por fases. *Revista Peruana de Auditoría*, 11(1), 44–58.
- Gonzales, C. (2021). Modernización del Estado y gestión pública en el Perú: Avances y retos institucionales. *Revista Peruana de Administración Pública*, 18(2), 23–38.
- González, P., y Rodríguez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones en las mipymes. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 1(52), 131–154.
<https://doi.org/10.17533/UDEA.RC.2167>
- Gonzales, C., y Vera, S. (2022). Gestión administrativa y calidad institucional en gobiernos subnacionales. *Revista Latinoamericana de Gestión Pública*, 13(3), 33–48.
- Grindle, M. S. (2012). *Jobs for the Boys: Patronage and the State in Comparative Perspective*. Harvard University Press.
- Gutiérrez, M., y Ramírez, D. (2021). Control interno y gestión municipal en gobiernos locales del Perú. *Revista de Administración Pública y Control*, 17(1), 31–49.
- Hammi, A. (2015). Control financiero interno bajo incertidumbre: control de gestión de la liquidez [Tesis de doctorado, Universidad de Barcelona].
<https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/64786>
- Heald, D. (2006). Varieties of transparency. In *Transparency: The Key to Better Governance?* Oxford University Press.
- Heeks, R. (2006). *Implementing and managing e-government: An international text*. Sage Publications. <https://es.scribd.com/document/904562209/Dialnet-ImplementingAndManagingEGovernmentAnInternationalT-2335825>



- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- International Organization of Supreme Audit Institutions. (2022). Informe global sobre control gubernamental y rendición de cuentas. <https://www.intosai.org>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Censos nacionales 2017: XII de población, VII de vivienda y III de comunidades indígenas. <https://www.inei.gob.pe>
- INTOSAI. (2022). Informe global sobre control gubernamental y rendición de cuentas. <https://www.intosai.org>
- ISACA. (2019). COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives. <https://www.isaca.org/resources/cobit>
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kelly, G., Mulgan, G., y Muers, S. (2002). *Creating public value: An analytical framework for public service reform*. Cabinet Office Strategy Unit (UK).
- KPMG LLP. (2013). COSO Internal Control – Integrated Framework (2013). <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/2750-New-COSO-2013-Framework-WHITEPAPER-V4.pdf>
- López, A., y Aquino, E. (2021). Obstáculos en la ejecución del sistema de control interno en municipios peruanos. *Revista de Administración y Gobernanza Local*, 7(3), 33–49.
- López, A., y Espinoza, M. (2021). Diagnóstico de la gestión administrativa municipal en el Perú. *Revista de Planeamiento y Administración*, 15(2), 71–86.
- López, A., y Mendoza, E. (2020). El modelo COSO y su aplicación en el sector público peruano. *Revista de Auditoría Gubernamental*, 14(2), 59–72.
- López, A., y Ramírez, J. (2020). Ejes transversales en la política de modernización del Estado peruano. *Revista Administración y Reforma*, 16(3), 49–63.
- Lynn, L. E. (2006). *Public Management: Old and New*. Routledge.



- Martell, T. M. (2019). Control interno y su influencia en la gestión administrativa de la empresa Constructora Corporación ETA S.R.L., San Juan de Lurigancho, 2018 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/23498>
- Martínez, J. (2019). Principios rectores de la administración pública contemporánea. *Revista Iberoamericana de Administración Pública*, 26(2), 55–72.
- Martínez RA, Campos FW. Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. *Rev Mex Ing Biomed*. 2015;36(3):181-190.
<https://www.medigraphic.com/pdfs/inge/ib-2015/ib153d.pdf>
- Mayne, J. (2007). Best practices in performance reporting. Canadian Comprehensive Audit Foundation.
- MEF – Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Balance del Presupuesto por Resultados en el nivel subnacional. <https://www.mef.gob.pe>
- MEF – Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Gestión por resultados en el marco del sistema nacional de presupuesto público. <https://www.mef.gob.pe>
- MEF – Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Guía de control y seguimiento de la ejecución presupuestal municipal. <https://www.mef.gob.pe>
- MEF – Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Transparencia Económica y Presupuestal en Gobiernos Locales. <https://www.mef.gob.pe>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025). Consulta amigable del presupuesto institucional modificado – gobiernos locales. <https://www.mef.gob.pe>
- Mendoza, F., y Sanz, C. (2019). Auditoría interna y control organizacional. Alfaomega.
- Mintzberg, H. (2003). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- Mizrahi, Y. (2013). Indicadores y evaluación del desempeño institucional. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.
- Molina, A., y Castro, J. (2020). Enfoques sistémicos en la gestión pública: una revisión conceptual aplicada. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 88–104.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.



- Morales Rodríguez, E. (2023). Reformas normativas para el fortalecimiento de las municipalidades provinciales. *Revista de Gobierno y Políticas Públicas*, 14(1), 61–78.
- Morón, E., y Sanborn, C. (2019). Modernización de la gestión pública en el Perú: avances y desafíos. Instituto de Estudios Peruanos.
- Muñoz, H., y Ramírez, A. (2020). Administración pública y gobernabilidad en América Latina. Fondo Editorial UNMSM.
- Musgrave, R. A., y Musgrave, P. B. (1989). *Public Finance in Theory and Practice* (5th ed.). McGraw-Hill.
- O'Donnell, G. (1998). Horizontal accountability in new democracies. *Journal of Democracy*, 9(3), 112–126.
- OCDE. (2015). Strengthening Public Investment Capacity at Sub-National Level in Peru. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
- OCDE. (2018). Building a Framework for Results-Based Budgeting in Peru. <https://www.oecd.org>
- OCDE. (2018). Improving Co-ordination across Government. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
- OCDE. (2020). Building capacity for effective subnational governance in Peru. <https://www.oecd.org>
- OCDE. (2020). Public Integrity in Peru: Strengthening Accountability to Fight Corruption. <https://www.oecd.org>
- OECD. (2015). The Measurement of Public Sector Performance and Public Value. OECD Working Papers.
- OECD. (2020). Government at a Glance 2021. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- OECD. (2020). Internal Control Systems in the Public Sector: Global Practices and Challenges. <https://www.oecd.org>
- OECD. (2020). Strengthening public trust and value through government performance. <https://www.oecd.org>



- Oficina de Fortalecimiento Institucional del Gobierno Regional de Tlaxcala. (s.f.). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III.
<https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic change and managerial implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366.
- ONGD – Observatorio Nacional de Gobierno Digital. (2022). Informe de avance del gobierno digital en el ámbito municipal. PCM.
- Osborne, D., y Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Otazú Alarcón, Y. Y., y Gonzales García, M. (2024). Control interno y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Huanipaca, provincia de Abancay departamento de Apurímac, 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica de los Andes]. <https://hdl.handle.net/20.500.14512/931>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Government at a Glance 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- Paredes, C. A. (2018). *Régimen de Control Gubernamental Explicado*. Castellanos.
- Paredes, M., y Aybar, J. (2023). Control interno y cumplimiento de objetivos en gobiernos locales. *Revista de Auditoría Pública*, 19(1), 45–61.
- PCM (Presidencia del Consejo de Ministros). (2013). Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. <https://www.pcm.gob.pe>
- PCM – Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). Lineamientos de gobierno digital y simplificación administrativa para gobiernos locales. <https://www.gob.pe>
- PCM – Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). Lineamientos para la actualización de los instrumentos de gestión institucional. <https://www.pcm.gob.pe>
- PCM – Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). Lineamientos para la implementación de la modernización de la gestión pública. <https://www.pcm.gob.pe>



- Pérez, J. (2017). Control Gubernamental. Libro Jurídico.
- Pérez Quispe, J. T. (2019). Control interno en la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, región Apurímac, 2018 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas].
<https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/714>
- Pérez Salcedo, E. (2021). Liderazgo y clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Cotabambas [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas].
<http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/639>
- Peters, B. G. (2010). The Politics of Bureaucracy (6th ed.). Routledge.
- Peters, B. G., y Pierre, J. (2016). The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration (7th ed.). Routledge.
- Pinto, C., y Torres, R. (2021). Monitoreo y evaluación en gobiernos subnacionales: una agenda pendiente. *Revista de Administración Pública*, 16(3), 33–47.
- Pollitt, C., y Bouckaert, G. (2011). Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State (3rd ed.). Oxford University Press.
- Quiroz, A., y Mejía, P. (2022). Sistema Nacional de Control en el Perú: Desafíos y perspectivas. *Revista Auditoría y Gobierno*, 9(2), 25–41.
- Ramírez, E., y Chávez, D. (2023). Indicadores de control interno en municipalidades provinciales del sur del Perú. *Revista de Control y Gestión Pública*, 18(2), 71–85.
- Ramos, E. (2021). Pensamiento sistémico y diseño organizacional en la administración pública. *Revista de Gestión Pública y Estrategia*, 17(2), 51–66.
- Rivera, J., y Valdivia, L. (2021). Control previo y su incidencia en la ejecución presupuestal municipal. *Revista Peruana de Administración Pública*, 27(2), 77–93.
- Rojas, M., y Villanueva, H. (2022). Eficacia del control previo en la administración pública descentralizada. *Revista Peruana de Administración Pública*, 11(1), 25–39.
- Romney, M. B., y Steinbart, P. J. (2018). Sistemas de información contable (14.^a ed.). Pearson.



- Rondón, C., y Álvarez, D. (2020). Indicadores de control interno en entidades estatales peruanas. *Revista de Auditoría y Control*, 9(1), 33–48.
- Romero, D. (2020). Gobierno electrónico y control digital en el Estado. Universidad Nacional del Callao.
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., y Clerkin, R. M. (2015). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sampieri, R. H. (2022). *Fundamentos de metodología de la investigación* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Sandoval-Ballesteros, I. (2009). Accountability and citizen participation in Mexico. *Mexican Law Review*, 1(2), 57–85.
- Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., y Scheiner, J. H. (2017). *Auditoría interna moderna* (7.^a ed.). Cengage Learning.
- SERVIR. (2022). Informe capacidades técnicas del servicio civil en gobiernos locales. <https://www.servir.gob.pe>
- SERVIR. (2022). Informe sobre el avance del servicio civil meritocrático. <https://www.servir.gob.pe>
- Shafritz, J. M., Russell, E. W., y Borick, C. P. (2017). *Introducing Public Administration* (9th ed.). Routledge.
- Solano Perales, S. (2023). Sistema de control interno para la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas-Apurímac, periodo 2021 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. <http://hdl.handle.net/20.500.12918/7766>
- Tamayo, M., y Tamayo, A. (2011). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Triola, M. F. (2014). *Estadística* (10.^a ed.). Pearson Educación.
- Universidad Alas Peruanas. (2023). La importancia del control interno en la gestión pública. *Revista Ciencia y Desarrollo*, 15(2), 45-58.



- Valverde, H. (2020). Modernización administrativa en gobiernos locales: ¿cumplimiento o transformación institucional? *Revista de Administración Pública y Control*, 15(2), 77–93.
- Valverde, H. (2020). Ética y responsabilidad funcional en el control interno del sector público. *Revista Peruana de Derecho Administrativo*, 26(2), 89–101.
- Valverde, H. (2021). Control interno y responsabilidad funcional en el Estado peruano. *Revista Peruana de Control y Auditoría*, 17(1), 65–81.
- Valverde, H. (2021). Control interno y valor público en las entidades del Estado. *Revista de Control y Auditoría*, 16(2), 51–68.
- Valverde, H. (2021). El control gubernamental en el Perú y su articulación normativa. *Revista Peruana de Derecho Administrativo*, 28(1), 77–88.
- Vargas, L. (2017). Gestión del control organizacional y cultura ética. Universidad Ricardo Palma.
- Vásquez Díaz, V. (2024). Control interno y gestión administrativa de la Dirección General de Gobierno Interior del Ministerio del Interior. Lima [Tesis de segunda especialidad, Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI].
<https://hdl.handle.net/20.500.14520/6702>
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Whittington, O. R., y Pany, K. (2016). *Principios de auditoría* (20.^a ed.). Cengage Learning.
- Zegarra, A. (2019). Los sistemas administrativos del Estado y su impacto en la gestión municipal. *Revista Peruana de Gestión Pública*, 16(1), 27–38.
- Zegarra, A. (2019). Planeamiento y gestión estratégica en municipalidades peruanas. *Revista de Planeamiento y Gestión Pública*, 14(1), 49–64.



ANEXOS

Anexo 01: Matriz consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	V/DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
Problema General ¿Qué relación existe entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025? Problemas Específicos ¿Cuál es la relación entre el control previo y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas? ¿De qué manera se relaciona el control simultáneo con los niveles de gestión administrativa en la entidad municipal? ¿Cómo se vincula el control posterior con los procesos de gestión administrativa en la Municipalidad de Cotabambas?	Objetivo General Determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025. Objetivos Específicos Establecer la relación entre el control previo y la gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad. Examinar cómo se relaciona el control simultáneo con los niveles de gestión administrativa en la entidad. Analizar la relación entre el control posterior y los procesos de gestión administrativa en la Municipalidad de Cotabambas.	Hipótesis General Existe una relación significativa entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025. Hipótesis específicas Existe una relación moderada entre el control previo y la gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad. Existe una relación alta entre el control simultáneo y la gestión administrativa en la entidad municipal. Existe una relación débil entre el control posterior y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.	Control interno: - Control Previo (OCI) - Control Simultáneo (OCI) - Control Posterior (OCI) Gestión administrativa: - Mejora de la Transparencia - Incremento de la Eficiencia - Nivel de Rendición de Cuentas	Oportunidad de informes Observación de actos administrativos Identificación de hallazgos Corrección de procesos Tiempo de revisión Emisión de informes simultáneos Registro de alertas Atención de alertas Emisión de recomendaciones Cumplimiento de alertas Ejecución de auditorías Confirmación de hallazgos Propuesta de sanciones Cumplimiento de informes Cierre de informes Atención de solicitudes Publicación de información Difusión de procesos Uso del portal institucional Cumplimiento de plazos Tiempo de trámite Optimización de procesos Ejecución presupuestal Servicios digitales Automatización de trámites Informes de gestión Cumplimiento de recomendaciones Audencias públicas Medios de rendición Cumplimiento de metas	Tipo Investigación: Básica Nivel Investigación: Correlacional Método: Deductivo Diseño No experimental Recolección de Información. Población= 227 servidores civiles Muestra = 143 servidores civiles Muestreo: aleatorio simple Técnica Encuesta Instrumentos Cuestionario Estadística Correlación de Spearman Análisis De Datos Programa SPSS.

Anexo 02: Cuestionario



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACION

Escuela Académico Profesional de Administración



Estimado(a) trabajador(a):

La presente encuesta tiene como finalidad recoger su opinión sobre el control interno y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, en el marco de un estudio académico.

Su participación es voluntaria, anónima y confidencial, y la información obtenida será utilizada exclusivamente con fines de investigación. Le pedimos que responda con sinceridad cada afirmación, marcando la opción que más se ajuste a su percepción, utilizando la siguiente escala:

Datos generales del encuestado

1. Edad:

- ☐ 20 – 25 años
- ☐ 26 – 30 años
- ☐ 31 – 35 años
- ☐ 36 – 45 años
- ☐ Mas de 46 años

2. Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

3. Condición laboral:

- ☐ Nombrado
- ☐ Contratado CAS
- ☐ Locador de servicios
- ☐ Otro: _____

4. Tiempo de permanencia en la entidad:

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Entre 1 y 3 años
- ☐ Entre 4 y 6 años
- ☐ Más de 7 años

5. Área o unidad de trabajo:

- ☐ Gerencia Municipal
- ☐ Subgerencia de Administración
- ☐ Subgerencia de Logística y Servicios Generales
- ☐ Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto
- ☐ Subgerencia de Recursos Humanos
- ☐ Subgerencia de Desarrollo Social
- ☐ Subgerencia de Obras e Infraestructura
- ☐ Otro: _____



Instrucciones: Marque con una “X” la opción que mejor represente su opinión respecto a cada afirmación, utilizando la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Afirmaciones:

Nro.	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Los informes previos se emiten antes de ejecutar cada procedimiento administrativo importante.					
2	Los informes de control previo contribuyen a reducir riesgos en la toma de decisiones municipales.					
3	El control previo identifica eficazmente irregularidades antes de ejecutar los procesos administrativos.					
4	Las observaciones detectadas en el control previo son registradas sistemáticamente.					
5	Los hallazgos detectados en la revisión previa son específicos y relevantes para la gestión.					
6	Se documenta adecuadamente cada hallazgo previo para facilitar su corrección inmediata.					
7	Los procesos observados se corrigen oportunamente antes de su ejecución final.					
8	Existe un seguimiento verificable de las correcciones aplicadas durante el control previo.					
9	El tiempo de revisión previa es proporcional a la complejidad de cada procedimiento.					
10	La duración del control previo no genera retrasos significativos en la gestión administrativa.					
11	Se elaboran informes durante la ejecución de actividades críticas de la municipalidad.					
12	Los informes simultáneos permiten realizar ajustes inmediatos en los procesos en desarrollo.					
13	Se registran alertas específicas sobre riesgos identificados durante la ejecución de actividades.					
14	El sistema de alertas durante los procesos en curso es efectivo y oportuno.					
15	Las alertas generadas durante el control simultáneo reciben respuesta inmediata.					
16	Existe un procedimiento definido para atender prioritariamente las alertas según su nivel de riesgo.					
17	Las recomendaciones emitidas durante los controles simultáneos son específicas y aplicables.					
18	Las áreas responsables implementan las recomendaciones de control simultáneo sin demora.					
19	Se verifica el cumplimiento efectivo de las acciones correctivas derivadas de las alertas.					
20	Existe un registro actualizado del nivel de cumplimiento de cada alerta emitida.					
21	Las auditorías posteriores siguen un plan anual de control aprobado institucionalmente.					
22	Las auditorías abarcan todas las áreas críticas de la gestión municipal.					
23	Los hallazgos posteriores son validados mediante evidencia suficiente y competente.					
24	Se cuantifica el impacto de cada hallazgo confirmado en la gestión municipal.					
25	Las sanciones propuestas corresponden a la gravedad de las irregularidades detectadas.					
26	El proceso para proponer sanciones administrativas cumple con el principio de legalidad.					
27	Existe un alto nivel de cumplimiento de las recomendaciones de los informes de control posterior.					
28	Se monitorea periódicamente la implementación de las acciones correctivas recomendadas.					
29	Los informes de control posterior se cierran dentro de los plazos establecidos por normativa.					
30	El tiempo de implementación de medidas correctivas es razonable según la complejidad de los hallazgos.					
31	Todas las solicitudes de acceso a la información pública reciben respuesta formal.					
32	El personal responsable conoce y aplica el procedimiento legal para atender solicitudes de información.					
33	La información publicada proactivamente cumple con los estándares legales de transparencia.					
34	Se actualiza periódicamente la información publicada en el portal de transparencia municipal.					
35	Los principales procesos administrativos de la municipalidad son difundidos públicamente.					
36	La información sobre procesos municipales se presenta en formatos comprensibles para la ciudadanía.					
37	El portal institucional cuenta con información relevante que atrae visitas ciudadanas.					
38	Se monitorea el volumen y tipo de consultas realizadas en el portal municipal.					

39	Las respuestas a solicitudes de información se emiten dentro del plazo legal establecido.					
40	Existe un sistema de alertas para prevenir el vencimiento de plazos de atención a solicitudes.					
41	La municipalidad ha establecido estándares de tiempo máximo para cada tipo de trámite.					
42	Se ha reducido significativamente el tiempo de atención de los trámites administrativos.					
43	Se han rediseñado procesos clave para eliminar actividades que no agregan valor.					
44	La optimización de procesos ha generado beneficios medibles en la gestión municipal.					
45	La ejecución presupuestal se realiza según lo programado en cada periodo fiscal.					
46	El porcentaje de ejecución del gasto refleja una adecuada capacidad de gestión financiera.					
47	Los servicios digitales implementados son accesibles para la mayoría de los ciudadanos.					
48	Se capacita periódicamente al personal en el uso de herramientas digitales para la atención ciudadana.					
49	Los trámites automatizados funcionan correctamente y reducen errores procedimentales.					
50	La automatización ha disminuido significativamente el uso de documentación física.					
51	Los informes de gestión presentan indicadores claros de cumplimiento y resultados.					
52	La frecuencia de emisión de informes permite un seguimiento efectivo de la gestión municipal.					
53	Las audiencias públicas facilitan la participación efectiva de representantes ciudadanos.					
54	La información presentada en las audiencias públicas es comprensible para la población general.					
55	Se prioriza la implementación de recomendaciones según su impacto en la gestión.					
56	Existe un sistema de seguimiento del cumplimiento de recomendaciones de órganos fiscalizadores.					
57	Se utilizan múltiples canales de comunicación adaptados a las características de la población local.					
58	Los medios de rendición de cuentas son accesibles para ciudadanos de todas las zonas de la provincia.					
59	El cumplimiento de metas institucionales es medible a través de indicadores verificables.					
60	Se realiza evaluación trimestral del avance en las metas establecidas en los planes institucionales.					

Muchas gracias.

Anexo 03: Validación de expertos

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: *Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca*

Título de la Investigación: Control interno y gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba, periodo 2025.

Objetivo: Determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad

Investigador: Bach. Yanet Mamani Huilca

Instrumento cuestionario: **Control interno**

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0 + 24 + 20)}{(50)} = 88\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS APURÍMAC
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca
 Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca
 DOCENTE

Abancay, 07 de mayo del 2025

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: *Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca*

Título de la Investigación: Control interno y gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba, periodo 2025.

Objetivo: Determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad

Investigador: Bach. Yanet Mamani Huilca

Instrumento cuestionario: **Gestión administrativa**

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0 + 24 + 20)}{(50)} = 88\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 07 de mayo del 2025


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca
Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca
DOCENTE

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Máximo Soto Pareja**

Título de la Investigación: Control interno y gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba, periodo 2025.

Objetivo: Determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad

Investigador: Bach. Yanet Mamani Huilca

Instrumento cuestionario: **Control interno**

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad			X		
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(3 + 12 + 30)}{(50)} = 90 \%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 07 de mayo del 2025

Universidades Nacional Micayala Bastidas
de Abancay
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académica Profesional de Administración
Mg. Máximo Soto Pareja
DOCENTE ORDINARIO

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Máximo Soto Pareja**

Título de la Investigación: Control interno y gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba, periodo 2025.

Objetivo: Determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad

Investigador: Bach. Yanet Mamani Huilca

Instrumento cuestionario: **Gestión administrativa**

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(3 + 9 + 30)}{(50)} = 82\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 07 de mayo del 2025

Universidad Nacional Micaela Bastidas
de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración

Mg. Máximo Soto Pareja
DOCENTE ORDINARIO

Escaneado con CamScanner

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: *José Abdon Sotomayor Chahuaylla*

Título de la Investigación: Control interno y gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba, periodo 2025.

Objetivo: Determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad

Investigador: Bach. Yanet Mamani Huilca

Instrumento cuestionario: **Gestión administrativa**

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					×
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia					×
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					×
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				×	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				×	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				×	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				×	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					×
9	Muestra una organización lógica	Organización				×	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				×	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0 + 24 + 20)}{(50)} = 88\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 07 de mayo del 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE REPULLIMAG
FACULTAD DE PEDAGOGÍA
José A. Sotomayor Chahuaylla
DOCENTE ORDINARIO

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: José Abdón Sotomayor Chahuaylla

Título de la Investigación: Control interno y gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas- Tambobamba, periodo 2025.

Objetivo: Determinar la relación entre el control interno y la gestión administrativa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, durante el periodo 2025.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad

Investigador: Bach. Yanet Mamani Huilca

Instrumento cuestionario: **Control interno**

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0+20+25)}{(50)} = 90\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 07 de mayo del 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE AFURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Dr. José A. Sotomayor Chahuaylla
DOCENTE ORDINARIO

Anexo 04: Data

Control interno																											
Control previo								Control simultaneo										Control posterior									
PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL
4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	3	3	2	2	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2
4	3	3	4	4	2	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	2	4	3	4
1	2	3	3	2	4	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2
2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3
3	1	1	4	3	3	1	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3
5	5	5	5	4	1	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5
1	3	3	3	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	5	3
2	2	2	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3
3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	1	1
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	4	1	1	1	3	4	4	4	4	1	3	1	1	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	1	1	1	1	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
1	2	2	2	3	1	1	3	1	1	2	3	1	1	1	3	2	4	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	1	1	2	2	3	2
4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
5	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4

5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5		
4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4		
2	2	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4		
2	1	1	2	2	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2		
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4		
3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	3	3	4	1	1	2	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4		
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	4		
5	3	3	4	1	1	2	4	5	5	5	3	1	5	3	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3		
5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5		
5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5		
3	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5		
5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5		
2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4		
3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5		
5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4		
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	
3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3		
3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	
5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	
3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	
4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	
4	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	
4	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	4	
4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	
3	1	1	4	3	3	1	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	2	2		
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	4	1	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
1	3	3	3	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	5	3	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	3	5	3	4	3	3	3
2	2	2	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4

4	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2			
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
2	1	2	1	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2		
4	3	3	4	4	2	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4		
1	2	3	3	2	4	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2		
2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4		
3	1	1	4	3	3	1	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2		
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3		
5	5	5	5	5	4	1	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5		
1	3	3	3	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3		
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4		
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	5	3	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	3	5	3	4		
2	2	2	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3		
3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	1	1		
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4		
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5		
5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5		
4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5		
4	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4		
4	1	4	4	1	1	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	
4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4		
3	1	1	4	3	3	1	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	4	1	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
1	3	3	3	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	5	1	1	1	1	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
1	2	2	2	3	1	1	3	1	1	2	3	1	1	1	3	2	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2
4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5

5	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4
4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
2	2	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4

Gestión administrativa																													
Mejora de la Transparencia								Incremento de la Eficiencia								Nivel de Rendición de Cuentas													
PT1	PT2	PT3	PT4	PT5	PT6	PT7	PT8	PT9	PT10	PT11	PT12	PT13	PT14	PT15	PT16	PT17	PT18	PT19	PT20	PT21	PT22	PT23	PT24	PT25	PT26	PT27	PT28		
4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	4	4	3	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	4	5	5	5	4	5
3	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1
3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	2	1	1	1	1	1
5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	1	2	1	1
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	3	1	1	1	1
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	2	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	2	1	1	1	1	1
3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1
1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2
4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	3	4	5	4	5	4	5	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	5	2	2	2	2	2	3	2
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
5	3	4	4	4	5	3	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	1	1	1	1
1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1

3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3		
4	4	3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	2	1	1	1	1	1	1	1		
3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	4	4	4	3	5	5		
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1		
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	4	5	5	5	5	4	5	5		
3	4	4	4	3	3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	2	1	1	1	1	1	1		
2	2	2	2	2	2	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3		
2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1		
3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	2	1	1	1	1	1	1	1		
5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	1	2	1	
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	3	1	1	1	1	1	1		
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	2	1	1	1	1	1	1		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	
4	4	3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1		
3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	
4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4		
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	1	1	1	1	1	1	1	
4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1
4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	2	1	1	2	2	2	2	
3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	1	1	
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	
3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	2	1	1	1	1	1	1	1	
5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	1	2	1	
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	2	1	1	1	1	1	1	1	
5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	1	2	1	
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	

Anexo 05: Panel fotográfico

Figura 9

Llenado de encuesta del trabajador de la Municipalidad, en la Oficina 1



Figura 10

Llenado de encuesta del trabajador de la Municipalidad, en la Oficina 2



Figura 11

Llenado de encuesta del trabajador de la Municipalidad, en la Oficina 3



Figura 12

Llenado de encuesta del trabajador de la Municipalidad, en la Oficina 4



Anexo 06: Encuesta piloto



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURÍMAC**
FACULTAD DE ADMINISTRACION
Escuela Académico Profesional de Administración



ENCUESTA PILOTO

Estimado(a) trabajador(a):

Descripción: *Estimado(a) trabajador(a): Esta encuesta piloto forma parte de un estudio académico sobre control interno y gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba. Su participación es voluntaria, anónima y confidencial. Los datos serán utilizados exclusivamente para validar el instrumento de investigación.*

Tiempo estimado: 2-3 minutos

INSTRUCCIONES:

Marque la opción que mejor represente su opinión sobre cada afirmación, usando la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Afirmaciones:	1	2	3	4	5
1. El control previo identifica eficazmente irregularidades antes de ejecutar los procesos administrativos.					
2. Las alertas generadas durante el control simultáneo reciben respuesta inmediata.					
3. Existe un alto nivel de cumplimiento de las recomendaciones de los informes de control posterior.					
4. Se actualiza periódicamente la información publicada en el portal de transparencia municipal.					
5. Se ha reducido significativamente el tiempo de atención de los trámites administrativos.					
6. El cumplimiento de metas institucionales es medible a través de indicadores verificables.					

Muchas gracias.



Anexo 07: Resultados de la encuesta piloto

Tabla 29

Data cuestionario piloto

N° Encuestados	N° de preguntas						Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	
1	5	4	3	5	4	5	26
2	4	4	5	4	4	3	24
3	4	2	2	3	3	2	16
4	2	2	3	4	3	4	18
5	3	4	1	2	2	4	16
6	4	3	3	4	4	4	22
7	5	4	4	4	3	4	24
8	4	5	4	5	5	5	28
9	3	4	3	4	3	4	21
10	5	4	3	2	3	2	19
11	4	3	5	4	4	4	24
12	4	2	2	1	2	2	13
13	3	2	1	3	3	4	16
14	3	4	2	2	3	2	16
15	4	3	3	4	4	4	22
Varianza	0.74	0.95	1.50	1.40	0.67	1.12	19.52
Suma total de varianza	6.38						
Varianza de la suma de ITMs	15						
Alfa de Cronbach	0.72						

Nota. Datos obtenidos de los resultados de la encuesta piloto (2025).

Se aplicó un cuestionario piloto a 15 *trabajadores* de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba, con 6 *ítems* distribuidos en dos variables: control interno y gestión administrativa. Cada ítem fue valorado en una escala de Likert de 1 a 5.

Del cual, se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.72, lo cual indica un nivel de confiabilidad aceptable. Por tanto, se considera que el instrumento es adecuado para ser aplicado en el trabajo de campo final, ya que presenta una consistencia interna apropiada entre los ítems evaluados.

Anexo 08: Solicitud de autorización de encuesta

Figura 13

Solicitud de autorización para la aplicación de encuestas

