

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD**



**“Control interno y recursos humanos en la municipalidad  
distrital de Marcará en el periodo 2016”**

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE  
CONTADORA PÚBLICA**

**Autora:**

**Antaurco Obregón, Jely Flormila**

**Asesor**

**Medrano Acuña Walter**

**Código ORCID - 0000-0003-3530-2650**

**HUARAZ – PERÚ**

**2017**

## **PALABRAS CLAVE**

TEMA	CONTROL INTERNO
ESPECIALIDAD	CONTABILIDAD

## **KEYWORDS**

THEME	INTERNAL CONTROL
SPECIALTY	ACCOUNTING

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

#### **SECTOR**

53 Ciencias Económicas

53.03 Contabilidad económica

53.03.01 Contabilidad Financiera

**TITULO**

CONTROL INTERNO Y RECURSOS HUMANOS EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARCARÁ EN EL PERIODO 2016

**TITLE**

INTERNAL CONTROL AND HUMAN RESOURCES IN THE MARCARÁ  
DISTRICT MUNICIPALITY IN THE PERIOD 2016

## RESUMEN

La presente investigación titulado “Control interno y recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Marcará en el periodo 2016”, tiene como objetivo general de evaluar la incidencia del control interno en los recursos humanos de la Municipalidad distrital de Marcará durante el periodo 2016. Asimismo, la investigación es descriptiva, aplicada, no experimental y horizontal. Utilice el análisis de la literatura y las encuestas como técnicas, y use los artículos y cuestionarios de análisis de la literatura como herramientas. Sus resultados concluyeron que el control interno afectó los recursos humanos del distrito y municipio de Marcará. Debido a que el 45% de los entrevistados afirmó que la entidad nunca ha tenido políticas filosóficas y de estilo empresarial, estas políticas entendieron el comportamiento y las actitudes de la gestión de la ciudad en términos de control interno; el 55% creía que todos La persona u oficial designado nunca ha garantizado la confiabilidad, calidad, adecuación, pertinencia y oportunidad de la información generada y comunicada; el 65% de las personas explicó que la empresa nunca tomará la más adecuada Objetivos institucionales y medidas de recursos, y seguimiento correspondiente de su implementación y resultados.

## **ABSTRACT**

This research entitled "Internal control and human resources in the District Municipality of Marcará in the period 2016", has the general objective of evaluating the incidence of internal control in the human resources of the District Municipality of Marcará during the period 2016. Likewise, the research is descriptive, applied, non-experimental and horizontal. Use literature analysis and surveys as techniques, and use literature analysis articles and questionnaires as tools. Their results concluded that the internal control affected the human resources of the district and municipality of Marcará. Because 45% of the interviewees affirmed that the entity has never had philosophical and business-style policies, these policies understood the behavior and attitudes of the city management in terms of internal control; 55% believed that all The person or designated official has never guaranteed the reliability, quality, adequacy, relevance and timeliness of the information generated and communicated; 65% of the people explained that the company will never take the most appropriate Institutional objectives and resource measures, and corresponding monitoring of their implementation and results.

## ÍNDICE

	PG
PALABRA CLAVE	i
TÍTULO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	7
1.1. Antecedentes y Fundamentación Científica	7
1.2. Justificación de la Investigación	13
1.3. Problema	14
1.4. Conceptualización y operacionalización de las variables	14
1.5. Hipótesis	54
1.6. Objetivos	54
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	55
2.1. Tipo y diseño de investigación	55
2.2. Técnicas e Instrumentos de Investigación	56
2.3. Procesamiento y Análisis de la Información	57
CAPÍTULO III: RESULTADOS	58
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	78
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
CAPÍTULO VI: DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO	84
CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA	86
CAPÍTULO VIII: ANEXOS	89
ANEXO N° 1	90
ANEXO N° 2	93
ANEXO N° 3	94

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTO CIENTÍFICO**

La administración de una organización requiere un control interno eficiente que facilite a las empresas el logro metas y objetivos previamente definidos, utilizando adecuadamente el capital disponible, asegurando maximizar el rendimiento, no está debidamente implementado en distintas etapas; hallándose en la actualidad en tareas básicas que pertenecen a la etapa de planificación, de manera específica en control interno y la constitución del comité de este.

La investigación se centra en el control interno de los recursos humanos. Para ello se ha consultado un número concreto de fuentes bibliográficas y se ha recopilado la siguiente información:

(Alpusig, 2012) En el estudio "Control Interno Departamento de Recursos Humanos y su Impacto en la Productividad de la Empresa Vivero Forestal Belisario Quevedo en Latacunga en 2011", se requirió formalmente un manual de control interno, la tarea se basó en la experiencia de los trabajadores. Comprensión de estas tareas contables, administrativas o financieras. Además, son poco claras las normas de política, establecidas de manera impositiva, lo que significó que los trabajadores las acaten temporalmente o las ignoren. Había un personal a cargo de la actualización de los datos de cada empleado, pero no los incidentes del control interno ejecutado correctamente, causando incidentes en el área de Recursos Humanos. Además, existían incongruencias en el mencionado departamento donde tampoco había manuales de funciones, lo que originó el trabajo en aislamiento y para sus conveniencias. Además, durante la elaboración existían distintos problemas, específicamente en el área de recolección de semillas, ya que existía un procedimiento estandarizado, causando la interrupción y la confusión, lo que evidenció que el recurso humano

Vivero Forestal no recibe entrenamiento motivo por el que limitaba el desarrollo del trabajo continuo.

(Guzman y Vera, 2015). En "Control interno como parte de la gestión administrativa y financiera de los centros de atención y cuidado diario" investigación en la que concluyeron que no se formaliza el proceso para la realización de entrevistas, no tienen guías o manuales de procedimientos, no hay ningún documento que acredite gestión existente ni la supervisión de los procedimientos. Además, la organización actual no permite una distinción de los roles, las funciones son de hecho faenas repetitivas.

(Torres, 2014). En el estudio titulado "Un manual de procedimientos para evaluar los procedimientos de control interno del departamento de contabilidad y su impacto en la eficiencia económica del departamento municipal del Gran Saskatchewan basado en las nuevas regulaciones y estándares de control interno de 2013", en el que señaló que el actual contexto de la organización hizo posible que se identifique lo que le hace falta al Departamento de Contabilidad de la GADMT, donde no se contaba con registros de normas que posibilitaran la conservación del control en el sistema e-SIGEF, instrumento que el MEF se encarga de actualizar para recibir datos del contexto económico mensual, además de que no había una formación del manejo del control interno en los trabajadores del municipio.

(Layme, 2015). En la "Evaluación 2014 de los Componentes del Sistema de Control Interno de Mariscal Nieto, Alcalde de Municipios Provinciales y su Impacto en la Gestión de Personal y Previsión Social", indicó que, al evaluarse las normativas que rigen el control interno, se asocia el nivel con el del cumplimiento de los ítems que integran el sistema en la forma en que se gestionan las tareas de la SPBS-MPMN, en el que cumplir con las reglas fue del 9,5%, la percepción de cada funcionario no fue satisfactoria, con solo un 15,1%



a favor y debilidades detectadas fueron de 30,6%, por lo que efectivamente las normativas no se respetan y las acciones resultaron ser ineficaces. En la SPBS, los servidores calificaron la política de desarrollo como insatisfactoria la creación de normativas y procesos de control interno promedio fue de 2,64. Respecto a lo que resultó de la estadística inferencial establecieron que no hubo significación estadística. Así, el grado de evolución de los componentes del control interno tal como lo percibieron los agentes y funcionarios de las SPBS - MPMN, y teniendo como contexto el Sistema de Control Interno, es insatisfactorio.

(Crisologo y León, 2013). En "Control interno y su impacto en la administración y organización de las instituciones de educación privada en Trujillo en 2012, especialmente Interamericano S.A." indicó que la práctica de control interno empleada en el centro educativo es pobre, lo que ha provocado varios incidentes como omisiones y contingencias que afectaron el alcance de las metas en dicho control. Impactando, así, negativamente en la efectividad de los procesos, la adecuada gestión de los activos, se quebrantó la fiabilidad de los datos administrativos y bancarios, y el cumplimiento de normas y reglamentos. Por último, los componentes del control interno tienen relevancia porque determinan cómo se gestionan las responsabilidades de las organizaciones e influyen en la adaptación de los trabajadores en cuanto al control, proporcionando disciplina y organización.

(Hemerityth y Sánchez, 2014). En "Implementación de un sistema de control interno de operación de almacén para mejorar la gestión de la investigación de A&A S.A.C., una empresa constructora en Trujillo-2013", la investigación en la que se evidenció la ausencia de lineamientos para la organización sistemática en la empresa y la carencia de funciones claras, dirigidas al diseño de la estructura organizativa en el almacén definiendo cada obligación de los

colaboradores del área, con el fin de asegurar que se cumplan las funciones pertinentes.

(Alejo, 2015). La tesis titulada “Implementación de procesos de R.R.H.H. en las Mype en el Perú” Concluyó que el manejo de los recursos humanos es responsable de establecer aquellos aspectos prácticos y las políticas idóneas para la gestión de los trabajadores y sus relaciones con función directiva, tales como: describir, especificar y analizar cada posición, valorar y evaluar cada posición, gestionar el salario, reclutamiento y la elección de las inducciones del personal, separaciones, el desarrollo y la formación del personal y evaluar su desempeño. Asimismo, el equipo de R.R.H.H buscaba con interés trabajar con su personal para que tanto los objetivos de la empresa y los particulares se cumplan. Las políticas funcionan como una guía para el alcance de las metas, garantizando un trato equilibrado constantemente al personal.

(Bedoya, 2013). En su estudio titulado "Evaluación de desempeño y gestión de recién llegados en empresas competitivas" Llegó a concluir que sus responsabilidades en materia de recursos humanos se enfrentan a varios cambios radicales, por lo que es importante generar ventajas competitivas, las organizaciones tienen recursos tecnológicos, financieros y de otro tipo. Además, los recursos humanos funcionan bajo este concepto, da la opción de participar en los cambios propuestos para la generación de estrategias que permitan una mayor competitividad y el desarrollo empresarial.

(Barbarán, 2013). En su labor investigadora, “implementar el control interno en la gestión institucional del Cuerpo de Bomberos Voluntarios del Perú”; tuvo como resultado la existencia de una influencia de parte del control interno hacia el manejo del departamento de bomberos voluntarios en general en el Perú. El control interno comprende el entorno de control medioambiental hace posible que el ambiente donde se llevan a cabo las labores cuente con comunicaciones directas e indirectas con el personal que lleva a cabo su tarea de control. Además,

los gerentes deben evaluar los riesgos asociados con ciertas medidas objetivas y establecer un control para asegurar que las indicaciones estén en marcha de tal forma que se enfrente los peligros identificados.

(Zarpan, 2013). En la encuesta, “evaluar el sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operacionales en el distrito y ciudad de Pomalca-2012” culminó con la estimación del sistema de control interno en el departamento de suministro del municipio del distrito de Pomalca, identificar los potenciales riesgos generados por vacíos en la zona. Los riesgos eran: obtención de productos innecesarios para cubrir las demandas existentes en las entidades que se encontraban inconformes con las normas para almacenamiento, excesivo costo de los bienes comprados, ya que no se evaluaban costos ni se realizaban cotizaciones adecuadamente. Perdida, daños en los productos almacenados, tal riesgo se presenta en el sentido de que no existían limitaciones en la entrada a la tienda por los colaboradores de la empresa.

(Almaty, 2013). En su tesis "Implementando el control interno de la gestión financiera en la empresa de servicios SUYELU S.A.C. en el Cercado de Lima en 2013", determinó que la empresa mencionada no cuenta con un sistema de control interno aplicados a las funciones de tesorería.

Respecto a los procesos de control interno relacionados con las diligencias del departamento de tesorería, el personal perteneciente a este ignoraba las tareas concretas que debía ejecutar diariamente, realizándolas empíricamente o según las demandas que haya tenido la institución. Resultado de la ausencia de manuales o guías de procesos que faciliten la descripción de las actividades que deben desarrollarse ante cada suceso para poder llevar a cabo las operaciones idóneas en todas las fases. Como consecuencia del descuido en la identificación del destinatario del pago para de girar el cheque se produce un caos administrativo y la infracción de un deber dictada por la Ley de Títulos y Valores, de esta manera los documentos de la muestra recogida en el estado de

cuenta reflejaron una gran cantidad de cheques a nombre del portador mensual, por lo que fue difícil saber a quién ha sido asignado el pago por la compra de servicios o bienes que causaban demoras en el trabajo cotidiano en los distintos espacios de la empresa. También evidenció que, no existía desigualdades entre el libro banco y el estado de la cuenta corriente porque hay cheques girados no cobrados demasiado viejos y que no son reemplazados por la dirección.

(Crisólogo, 2013). En su trabajo titulado "control interno en la gestión de los gobiernos locales en el callejón de Huaylas - Ancash" Concluyó que la información recolectada, así como los datos para la hipótesis, favoreció a resolver que el ambiente de control no cumple con los objetivos y metas. Estableciéndose así, que el grado de evaluación de riesgos sí tiene un impacto en la calidad de vida de la población y la mejoría de esta. El contraste de los datos que responden a la hipótesis, estableció que la cantidad de actividades que se ejecutan para el control influyen en beneficio del presupuesto contrario a lo que sucede con el presupuesto de gasto. Determinó que la calidad de los datos y la comunicación mejoran favorablemente el grado de eficacia, economía y eficiencia. Los finales permitieron concluir que el nivel de seguimiento de las actividades de control alcanza el desarrollo tanto humano como económico. Evidenció que el nivel de alcance de las normativas y leyes imperantes impacta positivamente en el proceder de los consumos vs entradas, por fuentes de financiamiento.

(Quispe, 2016). La tesis titulada "Control Interno de la Empresa y Gestión de Recursos Humanos" Mundial Farma " de 2014 describe el control interno en la empresa del mismo nombre; donde un 63% manifestó que realizaba la contabilidad y el control interno de su empresa, el 88% señaló que realizaba el control administrativo o gestión interna de la organización, otro 75% manifestó que siempre ejecutan el control del presupuesto cual control interno, en tanto, un 69% respondió realizar a veces el control interno al sistema computarizado de

información en la empresa, otro 56% reportó usar el entorno dentro de la organización, el 69% indicó nunca ser parte de las actividades de control de gestión en la empresa, 69% En ocasiones se dice que interviene en el control y la supervisión; el 56% de las personas definitivamente percibirá el mantenimiento y desarrollo de las personas capaces en función de su satisfacción con la entidad, un 63% dijo percibir siempre el logro de una eficacia y eficiencia de los recursos humanos, otro 88% indicó contar con el proceso para admitir personas en "Mundial Farma", 56% dijo que a veces perciben los cuidados en el desarrollo de los ámbito tanto profesional como personal de los trabajadores de parte de la empresa, un 88% dijo que fueron evaluados por profesionales de "Mundial Fama". Con todo ello, se indica que hay una repercusión directa del control interno en el manejo de los recursos humanos de "Farma Mundial" durante el año 2014; permitiendo que se desarrollen las actividades y compromisos asumidos por administradores y colaboradores de la organización.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es necesaria debido a que, bajo el enfoque teórico y práctico, los resultados van a servir como referencia inicial para investigaciones científicas que se lleven a cabo en el futuro. Por otra parte, los objetivos del estudio para evaluar en detalle el control interno y su influencia en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad del Distrito de Marcará. Los resultados van a resolver los problemas descritos en el problema de investigación.

Resulta de vital importancia mencionar la necesidad de las políticas para implementar la mejora continua que da energía a la contratación, inducción, análisis y descripción de los puestos de trabajo, sueldos y salarios, el desarrollo personal, relaciones laborales, el medio ambiente de trabajo, evaluación del desempeño, higiene industrial y la seguridad de la Municipalidad del distrito de Marcará.

Lo que indique la investigación como resultados servirán para enfrentar los problemas de organización del sistema de control interno de los gobiernos locales, por lo tanto, del municipio del distrito de Marcará, lo que permite una mejor fuerza de trabajo, las relaciones y políticas laborales.

A su vez, las recomendaciones de la investigación se utilizarán como una herramienta para analizar el sistema de control interno de los gobiernos locales, enfocándose en el logro de los objetivos de la empresa basados en políticas efectivas de recursos humanos.

### **1.3. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo afecta el control interno de los recursos humanos del Municipio Distrital de Marcará en el período 2016?

### **1.4. CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

#### **1.4.1. Bases teóricas Control interno**

Mediante la puesta en vigor de la Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (Ley N ° 27785, 2002), el control interno se encuentra inmerso junto con el control integral, la ampliación de las actividades de inspección, control y comprobación de las actividades y los efectos en la gerencia pública, además, del cumplimiento de las normativas establecidas como políticas y planes de acción, la supervisión en las áreas de gestión y administrativas, así como de control dentro y fuera de las instituciones.

(Ley N° 27785 de 2002, Art.6°).

Al respecto, la ley citada introduce el control interno como compromiso personal para el Sistema Nacional de Control, incluidas las instituciones

propias para la meta. De esta manera el control interno fue descrito como de cuidado y necesaria verificación luego de la ejecución de actividades dentro de las organizaciones, para el mantenimiento del control, con el fin de vigilar y proteger los recursos durante los procesos y operaciones, velando por su fiel cumplimiento (Ley N° 27785 de 2002, Art.7°).

El control está enfocado a todas aquellas entidades que forman parte del Gobierno sea local, regional o central; las áreas financieras del Ministerio Público, poder judicial y legislativo, los cuerpos independientes y los organismos o sujetos de derecho público, reguladores, empresas del Estado o aquellos en los que el país participa como accionista y empresas privadas, no gubernamentales o internacionales, exclusivamente por las propiedades y recursos que acoge o gestiona el Estado. (Ley N° 27785 de 2002, Art.3°).

Es compromiso de los mandos superiores, trabajadores y colaboradores públicos de entidades, el control interno precursor y concurrente; en tanto, los evaluadores superiores y responsables de la entidad y el organismo de control institucional de cada entidad, la Auditoría General, tiene la facultad de realizar el control externo (Ley N ° 27785 de 2002, artículo 8) y es el organismo al que se aplica en última instancia el control interno.

Dirigiéndose a la INTOSAI se menciona su relevancia sobre el control del gobierno, hay que recordar que durante la 18° Reunión de las instituciones fiscalizadoras que componen la INTOSAI (XVIII INCOSAI) realizada en el 2004 en Budapest, donde el control interno fue definido como proceso completo implementado por la administración en conjunto con el personal, cuyo objetivo es prever riesgos así como garantizar la seguridad ante el logro de la misión de la empresa, por medio de los objetivos integrados en la gestión, donde se incluye la

puesta en práctica de las operaciones de forma ética, ordenada, económica, eficaz y eficiente; el cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad, de las leyes y reglamentos y, finalmente, de la protección de los recursos contra la pérdida, daño y mal uso.

(INTOSAI GOV 9100, 2007, pág. 6.).

Dos años después del anuncio, el Contralor acopio la declaración realizada por la INTOSAI, en el documento de Normas de Control Interno, transformando su concepto a la siguiente enunciación: Son procedimientos integrales a cargo del titular, los funcionarios y los funcionarios de la entidad, que puedan aportar seguridad y ayudar a hacer frente a los riesgos, y así cumplir con la misión que contempló la empresa. Para lo cual se deben contemplar los objetivos siguientes: (i) Mejorar la efectividad, eficiencia, economía y transparencia de los procesos implementados por la organización, así como los factores de calidad de la prestación de los servicios públicos, (ii) Proteger bienes y recursos de la nación de pérdidas, daño, mal uso, actos delictivos, y de cualquier situación irregular que sea perjudicial (iii) Para dar cumplimiento a la normativa implementada a la organización y sus procedimientos, (iv) Asegurar que la información sea de confianza y oportuna, (v) impulsar y suscitar la incorporación y aplicación de valores en las Instituciones (vi) impulsar y solicitar el cumplir con las obligaciones con los servidores públicos para que sean responsables de los bienes públicos de los que son responsables (CGR, Normas de Control Interno, II Marco Conceptual de Estructura de Control Interno. Pág. 7).

Se ha señalado, para el desarrollo de los procesos y la ejecución del control interno se deben llevar a cabo funciones y tareas específicas propias de cada institución, las cuales involucran al personal de gestión (funcionarios) y personal (servidores). Además, dado que el principal



objetivo es reducir los inconvenientes que puedan dificultar con la obtención de las metas planteadas, el control interno se convierte en un aliado del progreso y el desarrollo de la gestión ya que el objetivo de gestión es la conquista de los objetivos corporativos. Asimismo, cabe señalar que las actividades asignadas o pertenecientes a cada organización, Control Interno no está orientado al establecimiento de procedimientos extras, ni interferir en las actividades de cada sección, pues el control depende de los riesgos identificados y a partir de ello se establecerán medidas que hagan posible que las actividades se desarrollen al margen de estos, lo que le permite considerarse como una herramienta de selección. Cabe señalar que todos los puntos de control generarán siempre un costo de aplicación, el mismo que podría ir cambiando según su diseño (no es igual el establecimiento de un formato de evaluación para aplicación de recomendaciones que incorporar un programa de ordenador para el control el estado de la aplicación), es así que siempre se requiere que el costo de implementación no exceda el beneficio.

### **El control interno como un proceso integral**

(Koontz, 1994). Explica que si bien desde la conceptualización inicial, y con finalidad de práctica de la vigilancia y apreciación de la importancia el control interno ha sido dividido en acciones, actividades, planes, dependiendo el tipo de objetivo, resulta indispensable resaltar que el control interno no debe ser un evento aislado, sino un conjunto de actos que se encuentran ligados unos con otros en la entidad. Dichos actos serán producidos en la entidad y específicamente en todas sus operaciones de forma continua; estas son ingénitas a la forma en que maneja la entidad de gestión. El control Interno, no debe percibirse como una obligación que se debe incluir a las actividades de una empresa. Sino

más bien debe ser una actividad combinada que fluye al igual que el resto de acciones a realizar dentro de la organización.

El control interno deberá diseñarse como forma de gestión, sin olvidarse de las actividades, más bien contemplarlo entre las actividades del ciclo de gestión de la organización. El diseño del control interno debe ser contemplado en la planificación, ejecución y seguimiento de la empresa. Ya que incluirlo desde la planificación inicial evitará la duplicación de actividades por lo que reduce los riesgos de pérdidas económicas y en la generación de cargas sin valor. De allí la importancia de enfocarse en su contribución e integración desde los inicios básicos operativos, para que puedan ser considerados desde el inicio y de esta forma evitar y procedimientos y costes innecesarios.

### **Objetivos de control interno:**

#### **a) la gestión pública**

*Promover la eficacia operativa, la eficiencia y la economía, y la calidad del servicio.*

Objetivo relacionado a las medidas internas adquiridas por la institución pública con el fin de que esté garantizada la ejecución de las operaciones cumpliendo con los criterios de economía, eficiencia y eficacia. Cabe mencionar la relación directa entre la efectividad y el alcance de las metas y objetivos trazados. El factor eficiencia se asocia con el nexo que une los servicios o productos generados y los insumos empleados para producir; por otro lado, La economía está relacionada con los términos y condiciones para la adquisición de recursos humanos, materiales y financieros, en calidad y cantidad necesaria y con el coste que más bajo se pueda. Se incluyen en los controles, los procesos de operaciones de organización, planificación, gestión y control de los sistemas de medición y de entidades y actividades de supervisión del rendimiento ejecutados. El CI aplicado en el sector público, se debe enfocar en las mejoras de

las actividades que allí se desarrollan, y procurar el incremento de los niveles de satisfacción de los ciudadanos, así como la reducción de los defectos y desperdicios, procurando un incremento de la productividad y menores costos en la prestación del servicio.

***b) lucha contra la corrupción***

***En la búsqueda de protección a los recursos de conserva y contra cualquier pérdida, uso indebido, despilfarro, acto ilegal o irregular.***

Se relaciona, este objetivo, con la serie de acciones que toma el organismo público con el fin de advertir o identificar transacciones realizadas sin autorización, el acceso sin autorización a recursos o apropiación indebida, lo que podría conllevar a pérdidas importantes en la institución, incluidos los eventos relacionados al derroche, abuso o uso ilegal de los recursos.

***c) Legalidad***

***Trata de hacer respetar la legislación y las regulaciones gubernamentales.*** Busca por medio del decreto de políticas y procedimientos garantizar la compatibilidad del uso de recursos públicos con las regulaciones institucionales que permitan que se cumplan las funciones y responsabilidades.

***d) La rendición de cuentas y el acceso a la información pública se esfuerzan por desarrollar información eficaz y confiable y brindar oportunidades.***

Objetivo que busca asegurar la fiabilidad de los datos expresados según las transacciones y movimientos reales que se han originado en las instituciones.

### **Fundamentos de Control Interno en el sector público**

Para la base del control interno, consulte los pilares donde se da soporte a la eficacia de la misma. Siendo estos la autorregulación, el autocontrol y la autogestión. Presentamos a continuación cada uno.

**a. Auto control**

Habilidad que deben poseer los colaboradores del sector público para ser capaces de identificar cualquier anomalía que se esté desarrollando cuando esté en uso de sus funciones y sea capaz de corregirlo o buscar apoyo para su corrección, para garantizar la funcionalidad del área por medio de la toma de decisiones correctas en el momento idóneo. Como fundamentos para poder llevar a cabo esta función de debe considerar a. El compromiso, la competencia y la responsabilidad b. Compromiso de parte de los funcionarios de responsabilizarse por sus disposiciones propias y autorregular su gestión.

**b. La autorregulación**

Es la capacidad institucional para regularse de acuerdo con las normativas vigentes y ser capaces de dirigirse y crear su propio marco normativo al margen de la ley nacional. Asimismo, esto debe permitir la creación y prolongación de sus principios, normas y procedimiento que permitan el desarrollo organizacional.

Para hacer frente a esta función es necesario: a. Promulgar principios, valores y comportamientos éticos del servicio público. b. Generar Códigos de Buen Gobierno, en este se establecen normativas en las que las entidades públicas garanticen que la función administrativa eficiente, proba y transparente impuesta se cumpla. C. Definir un modelo operativo que armonice las regulaciones y leyes correspondientes a su meta, con los procesos, sistemas, acciones y actividades que se necesiten para llevar a cabo los fines de la institución. d. Establecer políticas, controles y estándares diseñados para que se minimicen o eviten las causas y efectos de los riesgos que podrían influir en la consecución de las metas trazadas. e. Control interno regulado.

### **C. Autogestión**

Se refiere a la capacidad de los organismos públicos de interpretar, coordinar y ejecutar con eficacia, eficiencia y efectividad la función administrativa designada por las leyes y la Constitución. El control interno se basa en la autogestión y promueve la autonomía organizativa de la entidad pública con la que se determina qué debilidades de control tiene, qué acciones debe realizar para mejorar y ejecutarlas, mientras responsabiliza de las recomendaciones de rendición de cuentas públicas presentadas oportunidades de cumplimiento de requisitos por parte de la entidad controladora.

Es necesario para que este fundamento se cumpla: a. La entidad y los funcionarios comprendan las funciones y poderes designados por la ley y la Constitución. b. Que la organización se adapte a su contexto. c. Según las particularidades presentes en cada entidad, la función administrativa y el control de esta. d. Que las acciones, procesos y actividades que se requieran para ejecutar el proyecto, planes y programas que hagan falta para, al mismo tiempo, lograr los objetivos de la institución y del Estado estén correctamente articulados. e. Formar una red de conversaciones que conecta actividades, acciones y procesos pertinentes para la puesta en marcha de proyectos, planes y programas que hagan falta para lograr las metas de la institución y del Estado. f. Llevar a cabo planes de seguimiento y mejoramiento efectivo a su impacto en la estructura.

(SAS1). Reflexionó acerca de los contenidos del CI, entre los que engloba los planes de organización, las medidas de coordinación que facilitan la evaluación, verificación y supervisión; así como a las políticas que se han establecido.

(Mantilla, 2003). Argumenta que cualquier sistema que está operando requiere que su funcionamiento se regule para poder dar cumplimiento a los objetivos propuestos. La regulación requiere evaluar el rendimiento del sistema para corregir las fallas y que esas correcciones posibiliten que se alcance las metas y objetivos. La serie de procedimientos, técnicas, normas y acciones para asegurar que el sistema esté regulado es a lo que se denomina control. De considerar un sistema como un grupo de componentes relacionados entre ellos y que tienen en común un fin, se posibilita que se establezca que todo tiende a asegurar con que se cumpla el objetivo del sistema es el control.

Es necesario, para la existencia de control, establecer reglas o normas que señalen cuál es el camino idóneo por seguir para alcanzar las metas, así, el rendimiento del sistema debe ser medido y comparado con los estándares previamente definidos y, finalmente, poner en práctica las acciones pertinentes para corregir las desviaciones identificadas con respecto a la ruta ideal para fines de cumplimiento.

(RO Claros y León, 2012). Explican que el informe COSO Asociar el control interno con los procesos realizados por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, tiene como objetivo brindar seguridad para el logro de las siguientes categorías de objetivos: eficiencia y efectividad operativa, información financiera confiable y cumplimiento de las leyes y regulaciones.

En la Ley N° 28716, Ley de control interno para entidades del Estado, específicamente en su artículo 4, se expande e incorpora las metas presentadas en el informe COSO, indicando que se implementan sistemas de control interno obligatorios en las instituciones estatales así como en sus recursos, actividades, actos institucionales, operaciones y procesos, orientando que se apliquen estos para cumplir las siguientes metas: Que

El funcionamiento de la entidad y la calidad de los servicios públicos prestados se haya optimizado y promovido la eficiencia, economía, transparencia, eficiencia; proteger los bienes y recursos estatales ante todo tipo de daño, pérdida, mal uso y actos delictivos, y en caso de cualquier situación perjudicial que pueden afectarles; que la normativa que se aplica en la entidad así como en las operaciones que realiza se cumplan cabalmente; asegurar que la información sea fiable y puntual;

Es el control interno, un proceso que realiza el directorio, la gerencia y otro personal de la entidad. y este fue creado para proveer razonablemente de seguridad con vistas a la obtención de las metas en las categorías relatadas a continuación: Operaciones eficaces y eficientes; Información financiera fiable; y cumplimiento de reglamentos y leyes. La categoría primera se enfoca en las metas centrales del negocio de cada organización, tomando en cuenta la rentabilidad y el rendimiento, metas y protección de los recursos. El segundo hace referencia a estados financieros y su preparación y publicación, estados intermedios financieros y los datos financieros que se seleccionaron y derivaron de tales estados, como ganancias obtenidas, reportados de manera pública. Como tercera categoría, se tiene al cumplimiento de las leyes y reglamentos que se aplican a la entidad. Estas categorías, aunque diferentes, guardan relación entre sí, orientado a diferentes necesidades y permitir la atención directa para satisfacer las necesidades individuales.

"

(RO Claros y León, 2012). Asocia al control del gobierno con la verificación, supervisión y control de las acciones y resultados obtenidos por la gestión pública, la búsqueda de la transparencia, eficacia, eficiencia y economía en la administración y uso de los bienes y recursos estatales y de conformidad con las directrices de política y planes de

acción, las normas legales, la evaluación de los sistemas de gestión, administración y control de los propósitos de mejora mediante la incorporación de acciones de corrección y prevención.

Con este fin, se efectúa el control gubernamental a través de sistemas de control financieros, de gestión, de resultados, de legalidad, de evaluación del control interno, entre otros. Existen, además, diversos instrumentos que se utilizan para la puesta en marcha de control gubernamental tarea que corresponde a la Contraloría General del país. Asimismo, el sistema de control de Gobierno se conceptualiza como un grupo de acciones que tienen las instituciones públicas mediante las cuales se logra alcanzar objetivos y proporcionan a la comunidad, un servicio de calidad.

### **Componentes del Control Interno:**

#### **Ambiente de Control**

(Mantilla, 2003). Mencionó que la base para los demás elementos que componen el CI, es el ambiente, por medio del orden y estructura. Además, señaló que la gente es la esencia de cualquier organización, ya por sus características personales, sus valores y cualidades. Convirtiéndose entonces en el motor de la organización y sobre el cual recae toda la responsabilidad.

(Ballou, 2005). Manifestó que es un procedimiento impulsado por el dueño, los trabajadores y colaboradores de la institución, implementado para lograr que se identifiquen los riesgos y garanticen el cumplimiento de los objetivos de una gestión eficiente, transparente, eficaz y económica en las actividades que desarrolla la organización. Además, otra finalidad sería el resguardo y buen uso de los bienes públicos.



Cumplir con las operaciones, fiabilidad garantizada y brindar oportunidades de información y promover la práctica de valores institucionales.

(Casanovas, 2003). Indica que abarca medidas cautelares simultáneas y verificación de seguimiento por parte de la agencia que desea mantener el control y gestionar adecuadamente los recursos y bienes durante las operaciones realizadas en la organización y que estas sean más eficientes en sus actividades gracias a su implementación.

El control interno posterior se ejerce por los superiores responsables de la institución, en pro de la consecución de las normativas vigentes de la organización como lo son los planes y programas establecidos, que permiten la evaluación y supervisión administrativa referentes al uso que se les da a los recursos del Estado; así como las actividades llevadas a cabo en función del cumplimiento de los objetivos y resultados. El responsable de supervisar, promover y evaluar el rendimiento es el titular.

Se requiere que el titular de la entidad defina las políticas de la institución, así como los planes y/o programas al año que sean formulados, que están sujetos a los controles de acuerdo con la ley.

**Control externo**, compuesto de una serie de normas, políticas, procedimientos y métodos cuya aplicación es competencia de la Contraloría General o algún otro órgano dispuesto para cumplir estas funciones, con la finalidad de poder supervisar, controlar, verificar las tareas que se efectúan en el reclutamiento y utilización de los bienes del Estado.

## **Evaluación de Riesgos**

(Mantilla, 2003). Explica que las instituciones enfrentan muchos riesgos internos y externos, los mismos que deben evaluarse. Sin embargo, antes de la evaluación deben existir ya los objetivos relacionados a los distintos niveles de cohesión interna. De esta manera la evaluación de los riesgos permitirá identificar y analizar los factores de riesgos presentes para la organización, con los cuales posteriormente se consolidarán objetivos con mayor claridad, sobre los cuales se creará la base de fundamentos para el mejor manejo de los mismos.

En algún momento todas las organizaciones, sin importar su tamaño o estructura, han enfrentado algún tipo de riesgo en los niveles de su empresa, mismas que ponen en peligro la capacidad de la compañía para su supervivencia. Compiten dentro de su industria, afortunadamente y conservan una imagen pública positiva, su fortaleza financiera y mantener la calidad de sus servicios, productos y personas. No hay una forma práctica para disminuir a cero el riesgo. De hecho, la elección de estar en el negocio genera un riesgo, la administración debe resolver la cantidad de riesgo que se aceptará pertinentemente, y se esfuerza por conservar en el margen de esos niveles. La premisa de la evaluación de riesgos es la definición de objetivos, que es una parte básica de los procedimientos administrativos. Aunque no es un elemento de control interno, es un requisito previo para permitir el control interno. En este sentido, las entidades deben estar conscientes de las amenazas y tomar las acciones necesarias para enfrentarlas.

Primero, debe definirse los objetivos, incorporados a las ventas, marketing, finanzas, producción y otras actividades, con el fin de operar en concierto. También deben establecerse mecanismos con los que se analice, identifique y gestionen las amenazas que guarden relación. Evaluar el riesgo implica medir de qué tan efectivos son los sistemas

administrativos y de operación de la empresa, respecto a los controles que se establecieron con el propósito de que se detecten y prevengan distorsiones materiales identificadas, razón por la cual se deben analizar y evaluar elementos o factores que podrían influir negativamente el logro de las metas, objetivos u operaciones de la institución. Son elementos que deben establecerse, aquellos que son parte de la evaluación del riesgo y comunican la identificación oportuna de los registros y la información que se generó por las áreas críticas internas y externas; deben incluir en planes de evaluación de riesgos, objetivos e indicadores de desempeño, evaluación de áreas clave y el ambiente de control interno para controles débiles.

### **Identificación de los riesgos**

(CGR, 2006). Consideró que es posible clasificar las amenazas que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos durante la identificación. Estos riesgos pueden ser clasificados en dos tipos no internos y externos. Se tiene como factores externos los políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales; en los internos figuran las elecciones realizadas con la gestión entre los que se mencionan: trabajadores, infraestructura, procesos y tecnología.

Deben tomarse las técnicas de identificación de riesgos con base en los acontecimientos y tendencias pasadas, así como las técnicas de previsión generales. Será de utilidad asociar por categorías de potenciales riesgos por el acopio de eventos ocurridos en una entidad en procesos clave (estratégica y operativamente) en las actividades críticas, las fuentes de información sobre ciclos de vida de los diversos procesos, opiniones de expertos, contexto, etc. En ese sentido, requiere que el propietario y el personal desarrollen una comprensión de los nexos entre riesgos para obtener datos detallados para el fundamento de la evaluación, así también

para la realización de los ejercicios de prospectiva, para que vean reflejadas en su gestión.

### **La evaluación del riesgo**

(CGR, 2006) manifestó que por medio de la evaluación y análisis de los riesgos se puede identificar los potenciales peligros que corre la empresa en cuanto al logro de los objetivos. Para lo cual es necesario dar inicio con un estudio a detalle de los temas más relevantes y los riesgos latentes. La finalidad es obtener datos valiosos respecto al estado de peligro y estimar cuánta probabilidad existe de su ocurrencia, los efectos, el tiempo y las soluciones o respuestas a este.

Posterior al análisis, los objetivos de control específicos se derivan y las actividades para aminorar las consecuencias de los riesgos que se identificaron como relevantes"

### **Actividades de control**

(RO Claros y León, 2012). Señalaron que el CI, está conformado por procedimientos únicos específicamente creados para cumplir un objetivo, principalmente en la prevención, reducción y neutralización de riesgos. Las actividades involucradas son desarrolladas en cada nivel de la empresa y en cada etapa de las distintas gestiones, estas son dirigidas y orientadas de acuerdo con un mapa de riesgos que de acuerdo con el objetivo a cumplir se agrupan específicamente ya sea para prevenir, neutralizar o reducir algún riesgo.

Las actividades de control diseñados con un propósito específico a menudo ayudan a los demás; por ejemplo, los operacionales contribuirían a los que se relacionen con la confiabilidad de la información financiera, y estas, a su vez, a que se cumpla el factor normativo, y así seguidamente. (Mantilla, 2003). Explica que las actividades de control son todas aquellos procesos o políticas que contribuyen con el aseguramiento que

se cumple con las directivas de Administración. Estas actividades permiten corroborar que se están realizando las acciones pertinentes para gestionar los peligros que afectarían el alcance de metas de la institución. Estas actividades de control ocurren de forma integral en la entidad, es decir, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una serie de actividades variadas como autorizaciones, aprobaciones, conciliaciones, verificaciones, revisiones de desempeño operativo, la seguridad de los activos y responsabilidades. Finalmente, las actividades de control son acciones que buscan que se lleven a cabo las políticas que colaboran asegurando que se estén ejecutando las directivas administrativas ineludibles para mejorar los riesgos.

Estas actividades de control, según el tipo de objetivos que lleve a cabo la empresa, se organizan en tres categorías, es decir, pueden ser operaciones, informes financieros, o de cumplimiento. Mientras que algunos controles se refieren únicamente a la zona, a menudo se superponen. Una actividad de control en particular, dependiendo de la circunstancia, puede favorecer el cumplimiento los objetivos en más de una de las tres categorías. Por lo tanto, controla las operaciones que también pueden ayudar a garantizar informes financieros fiables, los controles de informes financieros se pueden utilizar para lograr efectos de cumplimiento, etc.

#### **Administración de recursos humanos**

(CGR, 2006). Se considera necesario que el propietario o el oficial designado establezca los procedimientos y políticas pertinentes para que la gestión y planificación de los recursos humanos que posee la institución estén asegurados, con la finalidad de que el desarrollo profesional y la transparencia, la eficiencia y el servicio comunitario estén garantizados. El propietario o persona designada oficial deberán definir procedimientos y políticas que aseguren la adecuada inducción,

selección y desarrollo del personal. Así también se debe llevar a cabo con ética las actividades de contratación y reclutamiento que forman parte de la selección. En el proceso inductivo debe ser considerado como la integración de los recursos humanos en relación a la nueva posición, ya sea en términos específicos como generales.

Se debe considerar, en el desarrollo personal, la generación de una serie de condiciones propicias para el trabajo, la promoción y capacitación para que los colaboradores mejoren y aumenten su capacidad y conocimientos, la creación de un sistema de evaluación del rendimiento objetivo, fomentar la adhesión a los valores y controles institucionales a través de la rendición de cuentas e incentivos.

Asignación de autoridad y responsabilidad. Resulta indispensable que se asignen las funciones del personal y responsabilidades con total claridad, y determinar las relaciones de dependencia, así como niveles y reglas de autorización y límites de su autoridad. El propietario o persona designada oficial adoptarán las medidas que hagan falta para que esté garantizado que el trabajo del personal en la organización conozca las funciones y atribuciones que se han designado según la posición que ocupan. Los colaboradores son responsables de estar al tanto de sus tareas y obligaciones para mostrar interés y preocupación en el despliegue de su propio trabajo en las instituciones estatales. Estos deben interiorizar, además, sus responsabilidades las cuales guardan relación con las funciones y autoridad designadas al puesto. En este sentido, todo funcionario o funcionario es garante de sus acciones y debe ser responsable de ello.

### **La segregación de funciones**

(CGR, 2006). Sostiene que el reparto de funciones en puestos o grupos de trabajo debería ayudar a disminuir las amenazas de fraude o error en

las tareas, procesos o actividades. Es decir, un miembro del equipo no debe ser responsable de todo el control de los pasos determinantes en un proceso, tarea o actividad. Se debe establecer sistemáticamente un número determinado de posiciones para corroborar que existan revisiones eficaces. Se debe incluir en las funciones, el procesamiento, autorización, control, revisión, custodia, archivo de documentación y mantenimiento de registros. La separación de tareas debe asignarse depende de la naturaleza y cantidad del negocio físico.

### **Información y comunicación**

(Mantilla, 2003). Indica que la información relevante debe ser capturada, identificada y comunicada oportunamente para facilitar al personal que cumpla con sus obligaciones. El sistema produce documentos que contienen datos operativos, financieros e información relacionada al cumplimiento, lo que posibilita el control y óptimo funcionamiento de la empresa. Esto guarda relación no sólo con los datos que se generan al interior, sino también Información sobre actividades, eventos y condiciones externas requeridas para la toma de decisiones, así como información comercial externa. Además, en un sentido amplio, debe ser un medio de comunicación eficaz, que fluya hacia abajo, horizontalmente y hacia arriba en la entidad. Los empleados generalmente necesitan obtener información de la gerencia para dejar en claro que deben tomar en serio las responsabilidades de control. Los empleados deben comprender su papel en el sistema de control interno y la relación entre sus actividades personales y el trabajo de los demás.

Asimismo, debe existir un medio de comunicación con información significativa en sentido contrario. Las partes externas, tales como clientes, reguladores, accionistas y proveedores también necesitan que se establezca una comunicación efectiva. Cada empresa debe capturar la información relevante, actividades y eventos relacionados tanto externos

como internos financieros y no financieros. La información debe ser identificada por la dirección como releante para la gestión de la empresa. Debe ser entregado a las personas que lo necesitan, de una manera y el tiempo para que pueda llevar a cabo su control y otras responsabilidades.

(Avarez, 2007). Se cree que, desde la perspectiva del gobierno, el sistema de información y comunicación es la implementación de un método de registro de información sobre las actividades, operaciones y proyectos de la organización relevante, y es responsable de mantener un proceso de comunicación continuo. por el cual el procesamiento, integración y difusión de información sobre la base de los datos proporcionados y que este sistema sirve efectivamente para proporcionar fiabilidad, transparencia y eficiencia del control interno. Los medios de comunicación que también proporciona la gestión del conocimiento apropiado, la inversión y el rendimiento del mismo y responsabilidades individuales están implicados en el control interno, por lo tanto.

Flexibilidad para el cambio. Deben revisarse periódicamente los sistemas de información, incluso, ser rediseñados cuando se detectan en los procesos y productos deficiencias. Se debe considerar el impacto en los sistemas de información cuando la entidad cambia metas y objetivos, las políticas, estrategias y los programas de trabajo, entre otros; para tomar las acciones necesarias. La flexibilidad debe considerar el cambio de las situaciones de una manera oportuna con respecto a: cambios en las regulaciones que llega a la entidad; opiniones, quejas, necesidades y preocupaciones de los clientes o usuarios respecto a los servicios que se proporcionan.

#### **archivo institucional**

(CGR, 2006). Describe al titular o funcionario como la persona que tiene la obligación de plantear y ejecutar políticas y procedimientos de archivo



adecuado para que los documentos, así como la información se conserve y preserve en función de su utilidad o requisitos técnicos o legales, como los informes administrativos y de gestión o registros contables, entre otros, incluidos fuentes de sustento. A su vez, es importante mantener los archivos institucionales debido a la necesidad de pruebas de gestión de rendir cuentas correctamente. La autoridad competente debería establecer políticas y procedimientos que se deben seguir al almacenar y mantener archivos físicos, electrónicos o magnéticos.

### **Supervisión**

(Mantilla, 2003). Explica que el sistema de monitoreo interno debe ser monitoreado, ya que esto incluye evaluar la calidad de los servicios del sistema a lo largo del tiempo. Esto se puede hacer a través de operaciones de monitoreo continuo, evaluaciones individuales o una combinación de ambos. Se realizará un seguimiento permanente durante la operación. Incluye actividades regulares de gestión y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones individuales dependerán principalmente de la evaluación de riesgos.

Las deficiencias de control interno requieren ser reportados hacia el superior, la cobertura de cuestiones sensibles a la gestión, a la junta directiva. Estos sistemas de control con el tiempo cambiarán. Debe evolucionar la manera en que los controles son aplicados. Debido a que los procedimientos podrían volverse menos eficaces, o tal vez no sean aplicables ampliamente. Esto puede ocurrir debido a la llegada de nuevo personal, la variación en la eficacia de la formación y supervisión, lo que reduce el tiempo y los recursos u otras presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias que ellos pueden controlar también cambiarán haciendo que se vuelvan menos capaces de anticipar las amenazas causadas por las condiciones más recientes. Por ello la administración

determinará si el control interno sigue siendo necesario y capaz de manejar los nuevos riesgos.

(Álvarez, 2007). Explica que es un proceso de evaluación que verá qué tan eficaz es la actuación de control interno con el tiempo e implica la revisión y el seguimiento permanente del funcionamiento y los logros de las medidas de control implementadas incluida la aplicación de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría mediante el memorando de control interno de los cuerpos que conforman el Sistema Nacional de control.

### **Monitoreo Oportuno**

(CGR, 2006). Se dice que el seguimiento de operaciones y procesos de la entidad requiere posibilitar el estar informados a tiempo si se realiza adecuadamente para la obtención de las metas y si en el desarrollo de las funciones que se asignaron se incluyeron las medidas de prevención, de cumplimiento y las correcciones necesarias garantizando la calidad e idoneidad de estos. Las medidas implementadas para el control interno sobre los procesos y operaciones de la organización deben ser parte de un adecuado seguimiento cuyo objetivo sea la determinación de la validez, calidad y consistencia, y para que se hagan los cambios apropiados conservando su efectividad. El seguimiento debe realizarse a través de la monitorización continua o evaluaciones ad hoc.

### **Implementación y seguimiento de las medidas correctivas**

(CGR, 2006). Al detectarse o informarse de deficiencias y errores que constituyen ocasiones para mejorías, la institución adoptará métodos propicios para cumplir con las metas institucionales y sus recursos, la realización de un seguimiento adecuado a la aplicación y sus resultados. También se debe garantizar que el monitoreo se aplique correcta y

oportunamente de las recomendaciones producto de la observación de las acciones de control. En el monitoreo de control interno se debe incluir procedimientos y políticas cuyo objetivo será que se garantice que las oportunidades de mejora sean producto de lo recabado en el desarrollo de las actividades de supervisión, así como las observaciones y hallazgos resultantes de las operaciones de control u otras revisiones, sean adecuada y pertinentemente resueltas.

### **Sistema de recursos humanos**

(Alles, 2005). Propone que el sistema de gestión y desarrollo de los recursos humanos son una serie de políticas, procedimientos y normas para que los elementos humanos necesarios estén organizados; generar y conservar las condiciones que se necesiten para que se garantice que, junto con el máximo uso de este recurso, se logre renovar oportunamente a sus miembros. De acuerdo con esta definición, no debe percibirse el sistema de recursos humanos únicamente como un sistema de procesos administrativos, sino que, además, ve el desarrollo del personal, esto es, cómo sistemáticamente se logrará que el trabajador progrese en el campo de los negocios, habiéndolo colocado en condiciones para que logre cada vez mejores condiciones y más responsabilidades.

Son los objetivos más relevantes en el sistema: Conservar la fuerza de trabajo de la organización en total eficiencia y producción; mantener el equilibrio entre la entidad y sus colaboradores relaciones adecuadas para que los intereses no sean favorecidos más de un lado que del otro perjudicando los intereses comunes que son de los fines institucionales máximos; situar al colaborador en condiciones de lograr posiciones mejores y más responsabilidades, de tal manera que optimice el uso del mismo impulso para la mejoría en el progreso de sus componentes.

## **Recursos humanos**

(Chiavenato, 2001). Dice que son los individuos que ingresan, se mantienen y forman parte de la empresa, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos se distribuyen en la organización institucional (dirección) en el nivel intermedio (gestión y asesoramiento) y (o auxiliares y los operadores, así también de los supervisores de primera línea técnica) a nivel operativo. El recurso humano es la única organización viva y dinámica de recursos y la administración decide otros que son físicos o materiales. También suponen un recurso orientado hacia el crecimiento y el desarrollo. La gente trae a la organización sus conocimientos, habilidades, actitudes, percepciones, comportamientos, etc. Independientemente de la posición que ocupan - director, gerente, supervisor, operador o personal técnico juegan muchos papeles en el contexto jerárquico de autoridad y responsabilidad en la organización. Asimismo, las personas difieren entre sí y constituyen recursos altamente diversificados, bajo las diferencias individuales en experiencia, personalidad, motivación, etc. Incluso, recurso representa una definición estrecha si se trata de abarcar a las personas, siendo mucho más de un recurso los participantes de la organización.

(Castillo, 2012). Establece que la administración de Recursos Humanos (ARH), La ARH, especialidad derivada de la complejidad de las tareas de organización y el crecimiento de estas, tiene sus orígenes a principios del siglo XX bajo el nombre de Relaciones Industriales, tras la gran impresión que tuvo la revolución industrial. la ARH nacida como un intermediario entre organizaciones y personas para reducir o moderar el conflicto corporativo entre los objetivos de la organización y los objetivos de las personas, se ha considerado hasta ahora totalmente incompatible e irreconciliable. como si las personas y organizaciones, a pesar de que estaban estrechamente relacionados entre sí, viven

rígidamente en espacios ajenos unos de los otros, con las fronteras cerradas y zanjas abiertas, lo que requiere de un extranjero que sirva de interlocutor para que los dos involucrados comprendan o al menos reduzcan sus diferencias. A este interlocutor se le denominó Relaciones Industriales, organismo por el cual se buscaba la conciliación de la capital y trabajo, dos factores interdependientes, aunque en continuo conflicto.

### **Grupo humano**

(Quiroga, 2007). Explica que es un grupo de personas comunicadas entre sí directamente por un cierto tiempo. La percepción de Grupo puede ser entendida primero como un determinado número de personas unidas para la realización de una tarea, dada a ellos o elegida por otros para una actividad, o aquellos que se unen por necesidades comunes con la meta de satisfacer estas de forma conjunta. La existencia de un grupo requiere que se cumpla con las condiciones enumeradas a continuación:

- Desarrollo de necesidades en común.
- Proceso que diferencia las personas que forman parte de acuerdo de las variantes: división del trabajo, creada en categorías, fraccionamiento en el interior.
- Posibilidades de comunicación.
- Coexistencia temporal y espacial de sus miembros.

### ***Clasificación de Grupos***

Encontramos en las clasificaciones más reconocidas algunos como "padre-hijo"; "permanente-temporal", utilizado sobre todo para distinguir la familia de otros grupos; "Reales nominales" son únicamente de valor experimental, siendo los primero grupos reales, mientras que los segundos son conjuntos arbitrarios creados para propósitos científicos; "de pertenencia o de referencia", el número de miembros se emplean básicamente para dar explicación a los problemas de los antagonismos y las contradicciones existentes en la sociedad capitalista; por último,

"formal-informal", una clasificación que, la mayoría de veces, refleja su valor en la práctica, los primeros están organizados en la sociedad a través de sus instituciones (producción, servicio, etc.) y los segundos nacen espontáneamente a través de la integración de múltiples personas.

### ***Modelos Fundantes en la construcción del conocimiento acerca de los grupos***

Se considerarán, a continuación, una serie de modelos considerados como fundadores al momento de su producción histórica, ya que articulan una nueva mirada o perspectiva.

### **Polémica Realismo - nominalismo**

El discurso básico de las ciencias sociales se centra en el interés y la reflexión sobre la relación existente entre la sociedad y el individuo, con una lógica de la diferencia. De tal forma que la diferencia se percibe como una relación entre posiciones duales y antagónicas. La tesis básica expresada de la siguiente manera:

- Solo el individuo es real, y el grupo es la suma de individuos sin especificidad (nominalismo).
- La sociedad es real y los individuos aislados son abstractos (realismo).

Con el apoyo de Tarde, el nominalismo muestra que el concepto de grupo involucra varios procesos individuales, en los que el individuo es la única realidad, y el proceso psicológico ocurre solo en él.

Las prácticas sociales, instituciones y creencias continúan así, con los pilares de la psicología individual, siendo tan solo el resultado de una serie de motivaciones y necesidades de las personas. La relación social es la interacción que Tarde llama las tres formas de la interdental: la imitación de la oposición y la adaptación de invención.

Pichon Riviere relaciona al **Grupo** con un grupo limitado de personas conectadas por constantes de espacio y tiempo, que se articularon por representación interna mutua, acción que es su propósito, interviniendo mediante mecanismos complejos suposición y la asignación de funciones propuestas.

En tanto, se define a la psicología social a partir de la concepción del sujeto emergente, la formación de un complejo en el que se entretejen lazos y relaciones sociales.

El asunto se muestra como caracteres dobles:

- Como agente, participante en su proceso interactivo
- Cuando se forma en el proceso, aparece y está determinada por las relaciones que constituyen sus condiciones específicas de existencia.

Aprende de la realidad y presenta la habilidad de transformar la misma. Está adaptado activamente en tanto conserva una interacción dialéctica con su entorno y no una relación pasiva ni basada en estereotipos. Es definido cual sujeto que necesita la búsqueda de satisfacción en relación con otro tema. Sería el motor del enlace. La necesidad experimentada como la tensión interna promueve la realización de un conjunto de operaciones materiales y simbólicas que se llama comportamiento. Esto resuelve la acción específica sujeta a las necesidades satisfechas, esta acción altera el contexto, así como el tema, la adquisición de la condición de aprendizaje.

### **Fuerza de trabajo**

(Borisov, 1965). Se considera que es la habilidad del individuo para el trabajo, un grupo de fuerzas tanto espirituales como físicas que el sujeto posee y emplea para producir bienes materiales. Es, la fuerza de trabajo, una condición indispensable en el sector productor de cada sociedad. En este proceso, el individuo actúa no solo en el contexto que lo envuelve, sino que también desarrolla la experiencia productiva, sus hábitos de trabajo. En esa línea, dependerá del tipo de propiedad que prevalece las

diversas formas en que se explota la fuerza de trabajo. Bajo el capitalismo, la mano de obra será una mercancía. Para que la fuerza de trabajo se vuelva un producto es necesario que se den las siguientes condiciones: 1) que el individuo sea libre, posibilitando su fuerza de trabajo; 2) En lo que respecta al trabajador, ausencia de medios para producir.

***La necesidad de vender la capacidad de trabajo para obtener un medio de supervivencia:*** En el capitalismo, el trabajo tiene valor y valor de uso como cualquier producto. Este valor depende del valor de los medios de vida necesarios para retener la capacidad de trabajo de su propietario y retener a los miembros de la familia, así como de los costos que implica el aprendizaje de los trabajadores. El valor de la fuerza laboral cambia con el desarrollo de la sociedad, lo cual se debe a los cambios en el nivel de demanda y los medios de supervivencia que requieren los trabajadores y sus familias; el valor de este sustento también cambia con el desarrollo de la productividad. Los cambios en el nivel de desarrollo económico, las características nacionales e históricas y los cambios en el entorno natural y climático han hecho que el valor de la mano de obra difiera enormemente en los diferentes países.

### **Productividad**

(Schroeder, 1999). La relación entre las salidas y entradas de un sistema de producción frecuentemente es deseable que se mida como el cociente de la producción entre los insumos. Aumento de la producción se refleja en mismas entradas con mejora de la productividad 'o también cuando tenemos que, con menor número de insumos para la misma producción, es también mejora de la productividad. La productividad también es entendida como aquella relación que se forma entre la cantidad producida y la cantidad de recursos que se han utilizado en la producción, estos



recursos pueden ser: tierra, materiales, maquinaria y sistemas de herramientas y recursos humanos.

(Mertens, 2000). La productividad, explica, en su expresión más elemental se define como la relación existente entre entrada y salida. Teóricamente, la mejora de esta relación da lugar a niveles más elevados de bienestar. Este axioma puede cuestionarse por diversas razones, pero, en gran medida, se debe a que las cifras nacionales o de las organizaciones no toman en cuenta todas las posibles entradas. Sobre todo, ignoran lo que no tienen precio, pero tienen valor social, tales como el impacto sobre el medio ambiente, la fatiga física, el desgaste de las condiciones de trabajo, estrés mental, entre otros.

### **Capacidad**

(Caldas, 2002). Dijo que capacidad significa qué tanto potencial tiene el trabajador, organización, máquina, proceso, centro de trabajo, planta para la producción por unidad de tiempo. Las actividades críticas que se despliegan paralelamente a la programación y planificación de materiales son la capacidad de producción, análisis, planificación, programación y control. Capacidad es el número de servicios y productos que satisfacen las necesidades sociales o del público las cuales pueden ser obtenidas por una unidad de producción en un período de tiempo dado. Puede definirse también como la máxima rapidez a la que un sistema puede ejecutar un trabajo. Así también, la definición de capacidad puede percibirse en distintos estándares en la jerarquía de la entidad, según los objetivos que cada una de estas busque obtener, es decir, a nivel global en todo el sistema y también en todas las unidades estructurales, en las máquinas, instalaciones puestos de trabajo y equipos.

### **Relaciones laborales**

(Trebilcock, 2003). Asocia el término como aquel sistema en el que interactúan las empresas, colaboradores y sus representantes de forma indirecta o directa, con el objetivo de determinar normativas que regulen las relaciones laborales. También se asocia al campo estudio orientado al análisis de las relaciones formadas entre estos actores. Su aspecto es el resultado de la revolución industrial, cuyos excesos produjeron que se creen sindicatos que sirvió de espacio de representación para los colaboradores y el despliegue de las relaciones colectivas. Un sistema de relaciones sea industriales o laborales proyecta la interacción que hay entre los actores principales que constituyen el Estado, la empresa (empresas o empresas conjuntas), trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades responsables de su representación) y los mismos sindicatos. Los conceptos "relaciones laborales" y "relaciones industriales" también son usados al asociarlas con las diversas formas de participación de los trabajadores; También, se pueden referir a las relaciones laborales determinadas que se establecen entre un trabajador y una empresa como respuesta a un contrato de trabajo escrito o implícito, aunque estos a menudo se llaman "relaciones laborales". La variación en el uso de los conceptos es considerable, plasmando la evolución que ha tenido este campo de estudio en el tiempo y el espacio.

**Obligaciones.** Las obligaciones, así como derechos de los involucrados son los beneficios recíprocos y poderes derivados del contrato de empleo, son obligaciones recíprocas, dado que tanto el empleador como el trabajador, dependiendo de la situación, actúa como deudor o acreedor y toda obligación equivale un derecho del otro. Están reguladas en especial en el contrato de trabajo y convenciones profesionales y estatutos. La esencia del contrato de trabajo se compone de dos obligaciones de cada parte: el trabajador debe trabajar, esto es, prestar el trabajo que se

prometió; en tanto el empleador pagará una remuneración como contraprestación por el trabajo realizado, tiene también la obligación de dar ocupación efectiva al trabajador. Estas obligaciones son de suministro y pueden consistir en obligaciones de dar, hacer o no hacer. Al mismo tiempo que deben cumplirse en el marco de solidaridad, buena fe, y colaboración, obligaciones genéricas de conducta de ambas partes al inicio, durante y al final del contrato de trabajo.

(Salais, Baverez y Reynaud, 1991). Indican que “relaciones laborales” fue una expresión comúnmente usada para describir reglas y prácticas que forman la estructura de las relaciones entre empleados, empleadores y el Estado en distintas áreas: Al interior de una empresa, industria, determinado territorio o, en general, la economía. Las relaciones serán tanto colectivas como individuales, por lo que los involucrados pueden estar presentes directamente o interactuar a través de sus representantes (como los sindicatos, organizaciones empresariales, grupos de empleados o instituciones del Estado). Estas relaciones pueden ser, además, formales o informales (convenios colectivos, acuerdos, leyes, reglamentos, etc.). Con esta definición amplia, las relaciones laborales delimitan un campo de la investigación científica en el que los expertos optan por determinados temas de investigación, puede ser estudiar el movimiento obrero, conflictos laborales, las asociaciones empresariales la negociación colectiva, etc. Las relaciones laborales han obtenido su desarrollo a la par del proceso de industrialización en los países de Occidente al iniciarse la segunda mitad del siglo XVIII. Estas han sido precedidas por la expresión anglosajona Industrial Relations que aparece hacia el final del siglo XIX.

### **Políticas laborales**

(Carbajal, 2008). En Perú, en menor medida, se han puesto en marcha políticas activas, durante la última década, sobre todo. La inversión más importante se realizó en 2002 a través de un programa de empleo social productivo rural y urbano denominado "A Trabajar", que requirió aproximadamente 270 millones de soles en 2002. En segundo lugar, están los planes de apoyo, según estadísticas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), hay un presupuesto anual de 220 millones de soles. Por último, existen también iniciativas de capacitación laboral, la mayoría enfocadas a los servicios de juventud y empleo, los mismos que se ejecutan por el MTPE. Programa de Formación de Jóvenes (Pro joven) a obtiene actualmente unos 20 millones de soles al año de parte del Estado, en tanto que el Servicio Público de Empleo (Red CIL Pro Empleo), percibe una cifra semejante. Los servicios de empleo y los programas de microempresas son actividades relativamente nuevas para el Ministerio de Trabajo. Fue nuevamente en 2002 cuando los programas de empleo empezaron a ejecutarse, después de casi 15 años transcurridos desde la experiencia previa - PAIT- cuyos resultados no fueron favorables. Son relativamente nuevos también, los programas de microempresa los cuales fueron reubicados en Ministerio de Industrias al Ministerio de Trabajo durante el 2002 como parte de la Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo.

### **Dirección Estratégica de Recursos Humanos**

Esta es una disciplina derivada de la gestión estratégica de las empresas realizadas en pro de la mejora de la adaptación de una empresa con el ambiente que la rodea. Asimismo, estudia los lazos creados entre las variables Estrategia empresarial y gestión de recursos humanos y estructura empresarial.

Según Miller, el DERH contiene, además, las decisiones y acciones pertenecientes a la gestión del grupo humano de una empresa en todos sus niveles, asimismo, incluye su análisis, elección y ejecución según las estrategias que le permitan ganar ventaja frente a su competencia.

Es, en definitiva, identificar las cualidades positivas de los recursos humanos que tiene en su poder la empresa y establecer las políticas y estrategias que se necesiten para el negocio empleando las ventajas que tiene, siendo una de ellas, la identificación de talentos y habilidades de sus colaboradores.

Relación STAFF. El departamento de RRHH no participa en la toma de decisiones fundamentales, sin embargo; ejerce cierto poder al ser considerado fundamental para la organización. Por otro lado, ellos actúan de forma muy general y ven a la empresa de forma conjunta según sus funciones y nivel.

### **Capacitación**

(J. Saavedra & J. Chacaltana, 2001). La capacitación laboral, según estos autores, implica una fórmula educativa, extra escolar, diferente de la regular, a través de la cual las personas pueden obtener habilidades determinadas, así como también conocimientos, competencias y destrezas empresariales o laborales. En tanto, la educación regular entrega una formación básica genérica: Para personas que no están aún en un estado activo económicamente; la capacitación laboral imparte en los jóvenes y adultos, un entrenamiento que forma parte de la fuerza laboral. La educación regular y la capacitación laboral habitualmente están promovidas por las instituciones que las imparten. En la mayoría de los países, el primero es administrado por el Ministerio de Educación y el segundo es administrado por el Ministerio de Trabajo y otras entidades

públicas y privadas. También se han propuesto varios planes de formación profesional. Es posible distinguir entre programas de formación personal y formación empresarial. En la formación de personas, se indican como máximo cuatro tipos: formación previa al empleo, formación de actualización y formación correctiva. En cuanto a la formación específica de la empresa, también puede ser consultoría o asistencia técnica (en el lugar de trabajo) que puede utilizar un mecanismo directo.

La idea principal de utilizar la formación laboral como una herramienta de política activa de empleo es promover la entrada activa de los beneficiarios en el mercado laboral. Esto significa que no es necesario brindar directamente capacitación laboral a los beneficiarios, lo que equivale a sus propias herramientas de resolución de problemas. Presentaremos los principales programas de formación profesional en Perú. Los mismos resultados se han producido en los últimos años, principalmente debido a las fallas recurrentes que se han encontrado en diversos estudios sobre el sistema educativo formal y el mercado de la formación.

(PCM, 2014). En el 9° artículo indica que el propósito de la capacitación es acortar las brechas que se identificaron en los servidores civiles, reforzando sus competencias y habilidades para la contribución de la mejoraría de la calidad de los servicios a las acciones y personas estatales y que se obtengan los objetivos de la institución. También, instituye una estrategia fundamental cuyo fin es fortalecer el servicio civil como medio para la mejoría de la eficacia y eficiencia en la administración pública. La capacitación es un elemento del subsistema de gestión del desarrollo y la capacitación. además, en el artículo 10° se indica que los elementos de la capacitación son: SERVIR, institución en calidad de ente rector, las entidades estatales mediante sus oficinas de recursos humanos, los entes

rectores de políticas nacionales y sectoriales y de los sistemas administrativos y funcionales, los servidores civiles y otros proveedores de capacitación. Asimismo, en el artículo 12 se afirma que el departamento de recursos humanos se debe hacer cargo de ejecutar la capacitación en su área por ello se debe planificar una capacitación que atienda los requerimientos de formación laboral y de servidores civiles para el mejoramiento de cumplimiento de sus funciones, ejecutan el entrenamiento de forma directa o a través de terceros, garantizando se cumplan reglas y criterios elementales de difusión, acceso y obligaciones establecidas; evalúan la capacitación recibida, según lo que se estableció en las correspondientes normas. Mediante la entidad, se puede financiar, cofinanciar o gestionar el financiamiento público o privado, de fuente nacional o extranjera, según las reglas previstas en la normatividad; registran e informan la capacitación ejecutada; y las demás establecidas en la normatividad.

#### **1.4.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

##### **Ambiente de Control**

Es así como utilizar la influencia cultural e histórica para definir la forma de controlar el ambiente que se desarrolla o emerge en la conciencia grupal o personal de las personas que integran la organización. de la entidad y las pautas que se dieron por la alta dirección referente a los valores éticos e integridad.

##### **Actividad de control**

Acción de dirigir una gerencia y a un personal perteneciente a una organización con la finalidad de cumplir metas establecidas. Las cuales implican son la manera idónea de llevar a cabo esos objetivos ya establecidos.

### **Acto administrativo**

Es toda declaración sea de carácter particular o general que se emitió por funcionarios de acuerdo a los requisitos en la ley y las formalidades y por los órganos de la administración pública.

### **Actividades de control**

Aquellos procedimientos y medidas que permiten que las directrices que marca la dirección se ejecutan de forma segura. Son elementos que integran el control interno.

### **Committe of sponsoring Organizations (COSO)**

El grupo está formado por representantes de las organizaciones que se mencionan a continuación: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Institute of Management Accounts (IMA), Institute of Internal Auditors (IIA), Financial Executive Institute (FEI).

### **Control interno**

Es un proceso que los encargados de las entidades crearon, aplicaron y mantienen con el objetivo de hacer posible el alcance de las metas a través de la disposición de información financiera fiable y de la aplicación de los reglamentos correspondientes al tipo de organización.

### **Controles de acceso**

Crear programas para restringir el acceso a terminales, programas y datos electrónicos (en línea). El control de acceso consta de "autorización de usuario" y "autenticación de usuario". Generalmente, en lo que respecta a la autenticación de usuarios, se intenta identificar al usuario mediante un identificador único al inicio de la sesión, identificadores que pueden ser datos biométricos, contraseñas o tarjetas de acceso.



### **Controles de aplicación en las tecnologías de la información**

Guardan relación con la gestión de procesos y son procesos que pueden ser manuales o automatizados, preventivos o de detección y cuya creación responde al objetivo de identificar cuáles son los riesgos contables. Por lo tanto, mantienen relación con los procesos que incluyen el registro, proceso e intercambio de datos financieros de una organización.

### **Controles del grupo**

El mantenimiento, diseño e implementación de la información financiera por parte de la dirección del grupo.

### **Controles generales de las tecnologías de la información (TI)**

Se refiere a las políticas y procesos que guardan relación con las aplicaciones diversas que facilitan un eficaz funcionamiento de controles de aplicaciones cuando se colabora garantizando que los sistemas de información funcionen continua y adecuadamente. Usualmente los controles generales de las TI tienen influencia en los controles sobre centros de datos y operaciones de red; la adquisición, mantenimiento y reposición del software de sistemas; la seguridad en la adquisición y los accesos, desarrollo y mantenimiento de los sistemas de las aplicaciones.

### **Control Previo**

Las instrucciones y niveles de gestión de la entidad adoptan una serie de procesos y acciones para asegurar la adecuada gestión de materiales y recursos humanos.

### **Control de asistencia y permanencia**

Mediante este proceso se regula la asistencia y permanencia de los funcionarios y servidores en el centro de trabajo conforme a los horarios que se establecieron y la jornada laboral.

**Cultura de Control**

Grupo de actitudes, costumbres, y conocimientos relacionados al grado de desarrollo de los controles orientados a responder ante riesgos.

**Deficiencia en el control interno**

Las deficiencias de control interno ocurren en las siguientes situaciones detalladas: (a) La implementación, diseño u operación del método de control es insuficiente para detectar, corregir o prevenir incorrecciones en los estados financieros de manera oportuna; (b) No se puede controlar para prevenir, detectar y corregir adecuadamente los estados financieros.

**Deficiencia significativa en el control interno**

De acuerdo a la percepción profesional del auditor, una o un grupo de deficiencias en el control interno, las mismas que se consideran lo suficientemente importantes para merecer la atención de los altos mandos de la empresa, institución u entidad.

**Dirección**

Los ejecutivos responsables de dirigir las operaciones de la empresa. Se incluye en la dirección de algunas entidades a algunos o todos los responsables de la gobernanza de la empresa. Los miembros ejecutivos del consejo administrativo, gerentes o propietarios, por ejemplo.

**Empleados**

Profesionales distintos de los socios, incluidos los expertos que requiera la empresa auditora.

**Entorno de control**

Abarca las funciones Estatales y organizacionales, así como las actitudes, responsabilidades y actos propios de los directivos de la institución, sobre el CI de la empresa. Suele ser visto como un añadido al CI.

**Evaluar**

Donde se identifican y analizan los elementos más resaltantes, integrando el uso de estrategias cuando lo soliciten. Por convención, "Evaluación", se usa solamente al relacionarse a un rango de cuestiones como el resultado del procedimiento, la evidencia o la efectividad de la respuesta de la gerencia al riesgo.

**Fraude**

Un acto intencional realizado por uno o más directivos, responsabilizados por la gobernanza de la entidad, pueden ser también empleados o terceros, lo que culmina en el engaño para obtener una ventaja ilegal o injusta.

**Gobierno de la entidad**

Se trata del detalle descrito de las tareas llevadas a cabo por la o las personas u organizaciones responsables de supervisar la dirección estratégica y las obligaciones de la entidad relacionadas con el desglose de las cuentas de la entidad.

**Informe COSO**

Es un documento cuyas principales instrucciones se centran en la gestión, implementación y control. del sistema de Control Interno. Debido a su popularidad y aceptación desde su publicación en el año 1992, este documento se convirtió en el informe de referencia en todo lo relacionado al Control Interno.

**Indicador**

Datos utilizados para medir objetivamente la evolución del proceso.

**Modelo COSO**

Herramienta de auditoría que sirve para evaluar los controles internos que ocurren en las instituciones. La relevancia de este radica en su utilidad como guía para que se evalúe la gestión de los controles internos.

**Riesgo del negocio**

Riesgo procedente de hechos, circunstancias, condiciones, omisiones o acciones significativas que afectarían de forma negativa la capacidad de la entidad con la que esta consigue sus objetivos y lleva a cabo sus estrategias. Puede interpretarse también como el implemento de estrategias u objetivos inadecuados.

**Seguimiento de los controles (internos)**

Procedimiento por el cual se identifica qué tan eficaz resultó aplicar el control interno durante el tiempo. Admite la evaluación del diseño y el funcionamiento oportuno de los puntos de control. Además, permite la incorporación de medidas correctivas si fueran necesarias, por cambios circunstanciales imprevistos.

**Seguridad razonable**

Nivel de resguardo elevado, pero no absoluto.

**Servicios relacionados**

Incluye tareas relacionadas con la compilación y los servicios de programas negociados.

**Sesgo de la dirección**

Falta de neutralidad gerencial en la gestión de la información.

**Significatividad (Materialidad)**

Definida como la relevancia conferida a un asunto de acuerdo con el contexto en el que se desarrolla, pudiendo esta ser valorada según datos cualitativos o cuantitativos.

**Reserva**

El motivo por el que se prohíbe la divulgación de sus datos durante el periodo de control, porque dificultará o incluso empeorará la tarea, dañando el sistema, persona o entidad.

### **Sistema**

Una serie de componentes o elementos caracterizados por ciertas características que se pueden identificar relacionadas entre sí, dado que funcionan para conseguir un fin común.

### **Recursos humanos**

Habitualmente, se denomina así al grupo de empleados o trabajadores que integran una institución o empresa y se caracterizan por llevar a cabo una variedad de tareas concretas en cada sector.

### **Normas**

De ese modo designamos en primer término, aunque no exclusivamente, un mandato, precisión u orden. Ordenar no es, sin embargo, la única función de una norma. También permitir, autorizar, derogar son funciones de normas. Se habla de normas de la moral y del derecho como de prescripciones para el comportamiento recíproco de los hombres y se quiere expresar con ello que lo designado como "moral" o "derecho" consiste en un sistema o agregado de normas.

### **Ética**

Las ciencias prácticas filosóficas, normativas y teóricas tienen como objetivo estudiar los aspectos sociales y personales de los humanos basados en la moralidad del comportamiento humano, con la honestidad como meta y la moralidad del comportamiento humano.

### **Valorar**

Analizar el riesgo para caracterizar su importancia. Por convención, las "tasas" se utilizan solo para el riesgo.

## **1.5. HIPÓTESIS**

### **1.5.1. HIPÓTESIS**

El control interno incide de modo favorable en los recursos humanos del Municipio Distrital de Marcará en el periodo 2016.

## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la incidencia del control interno en los recursos humanos del Municipio Distrital de Marcará en el periodo 2016.

### **1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la incidencia del ambiente de control y la evaluación de riesgos en el grupo humano del Municipio Distrital de Marcará.
- Evaluar la incidencia de las tareas de control gerencial, información y comunicación en las relaciones laborales del Municipio Distrital de Marcará.
- Valorar la incidencia de la supervisión en el sistema de gestión estratégica del personal del Municipio Distrital de Marcará.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA**

### **2.1. DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

**DESCRIPTIVA:** Al tratar de comprender y describir la situación, actividades y procesos de control interno que afectan a los recursos humanos en el distrito y ciudad de Marcará, se determina la relación entre la variable dependiente y la variable independiente.

**NO EXPERIMENTAL:** las variables de la investigación se observaron y luego fueron evaluadas, pero sin manipulación.

**APLICADA:** porque se investigó un caso específico de la realidad, del cual se identificaron inconsistencias en el control interno y el sistema de recursos humanos del municipio Distrital de Marcará.

#### **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:**

**TRANSVERSAL:** porque se ejecutó en un periodo específico, permitiendo que se identifique el efecto de la variable independiente sobre la dependiente.

**CONTRASTACIÓN:** el diseño de investigación aplicado fue el de observación o no experimental, transeccional de tipo descriptivo, se realizó el estudio sin manipular las variables, nos limitamos a la observación del fenómeno tal y como se da en su contexto original.

#### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **Población**

Se consideró como población a los 20 servidores del Municipio Distrital de Marcará.

## **Muestra**

La muestra del estudio tuvo la siguiente naturaleza:

a. **Tipo:** no probabilístico.

b. **Marco muestral:** servidores del Municipio Distrital de Marcará.

a. **Tamaño muestral:**

El tamaño de la muestra fue igual a la población, por ende, se tuvo como muestra representativa censal, a 20 servidores profesionales y técnicos de la entidad.

## **2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **Técnica de investigación**

En la investigación, se usó la siguiente técnica:

#### **Encuesta estructurada:**

Esta encuesta es un método de recopilación de información sociológicamente significativa, a través de este método se conoce la opinión del servidor del municipio de Marcará sobre los datos relacionados con las variables estudiadas.

#### **Análisis documental**

El análisis de la literatura permite analizar la literatura relacionada con la aplicación de los sistemas de control interno y el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Marcará.

### **Instrumentos de investigación**

#### **Cuestionario**

Es un género escrito que tiene como objetivo recopilar información a través de un conjunto de preguntas sobre un tema, de modo que se pueda puntuar en general para que se pueda recopilar la información requerida.



### **Guía y ficha de análisis de documentos**

El archivo y análisis son una serie de procesos estructurados que reflejan los resultados obtenidos de la evaluación del documento, de manera que las diferentes dimensiones de las variables de la encuesta se puedan estudiar de forma secuencial para resumir las conclusiones.

## **2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **Procesamiento:**

Los datos obtenidos se procesaron mediante el SPSS v.23 y/o el Microsoft Excel, lo que nos ayudó a elaborar la base de datos para presentar los cuadros y gráficos de presentación de nuestros resultados.

Con los datos obtenidos se formuló apreciaciones objetivas para encontrar las causas y determinar la relación entre la variable y distintos constituyentes del problema investigado.

### **Análisis de la información**

Respecto al análisis de datos, seguimos los siguientes métodos:

### **Gráficos**

A razón que los gráficos permitieron en forma rápida y simple notar las características de las variables y datos, sean estas lineales y/o diagramas superficiales, en la investigación usamos el gráfico de barras verticales.

### **Tablas de frecuencia**

En nuestro caso la información requirió sub dividirse en frecuencias, así que se empleó las tablas de frecuencia.

### **Prueba de hipótesis**

Para comprobar la hipótesis, se aplicó el test de chi cuadrado. Para realizar esta prueba se compara los datos observados con los esperados.

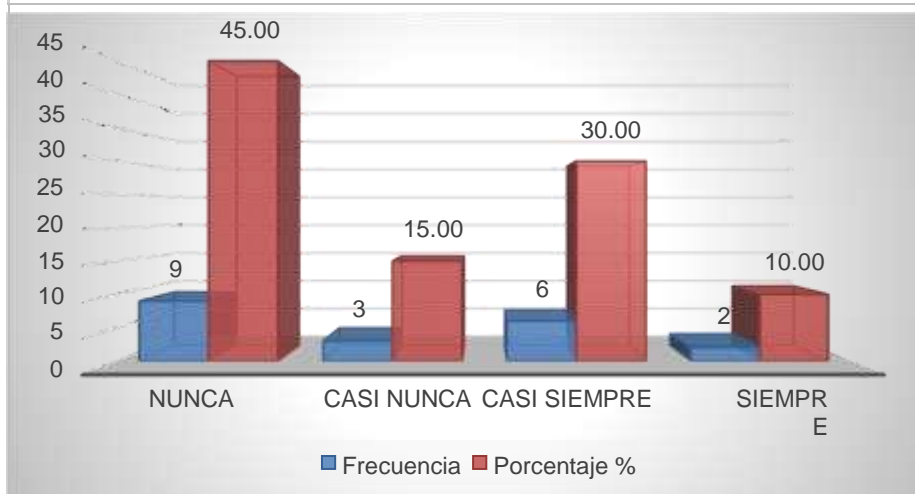
## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1. Describir la incidencia del ambiente de control y la evaluación de riesgo en el grupo humano de la Municipalidad Distrital de Marcará. Ambiente de control y evaluación de riesgo

**Tabla N° 1**  
**La entidad cuenta con políticas de filosofía y estilo de la dirección que comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la municipalidad con respecto del control interno**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	9	45.00
Casi nunca	3	15.00
Casi siempre	6	30.00
Siempre	2	10.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará. Elaborado por la investigadora.



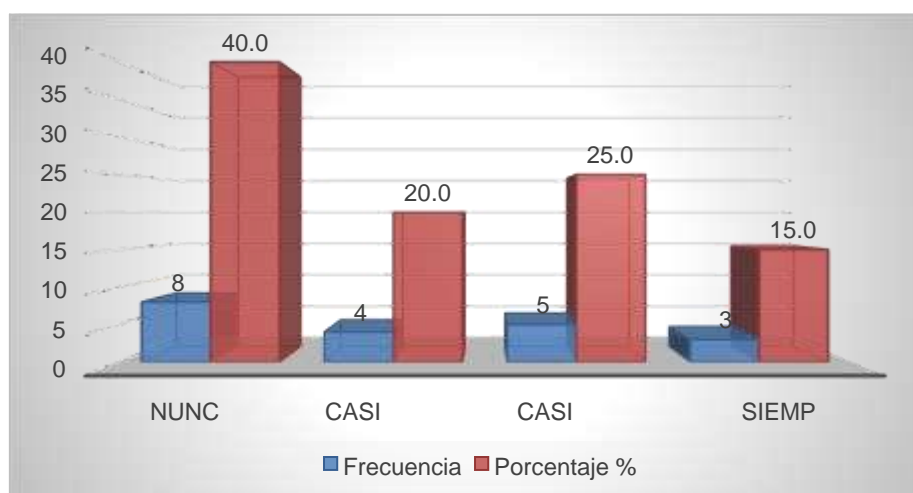
**Figura N° 1. La entidad dispone de políticas de filosofía y estilo de la dirección que comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la municipalidad respecto al control interno.**

### Interpretación:

Se desprende de la figura que el 45% de los participantes manifestó que la entidad nunca ha tenido una filosofía y una política de estilo de gestión para comprender los comportamientos y actitudes que representan al municipio y su gestión. En cuanto al control interno, el 30% de las personas casi siempre hace esto; el 15% de las personas dice nunca; y el 10% de las personas siempre responde.

<b>Tabla N° 2</b> <b>La entidad implementa y aplica directivas de integridad y valores éticos</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Nunca	8	40.00
Casi nunca	4	20.00
Casi siempre	5	25.00
Siempre	3	15.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará . Elaborado por la investigadora.



**Figura N° 2. La entidad implementa y aplica directivas de integridad y valores éticos.**

### Interpretación:

El gráfico muestra que el 40% de las personas encuestadas cree que la entidad nunca ha implementado y aplicado los principios de integridad y valores éticos; el 25% dijo que casi siempre es así; el 20% dijo nunca; el 15% dijo: siempre.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	10	50.00
Casi nunca	4	20.00
Casi siempre	4	20.00
Siempre	2	10.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará . Elaborado por la investigadora.

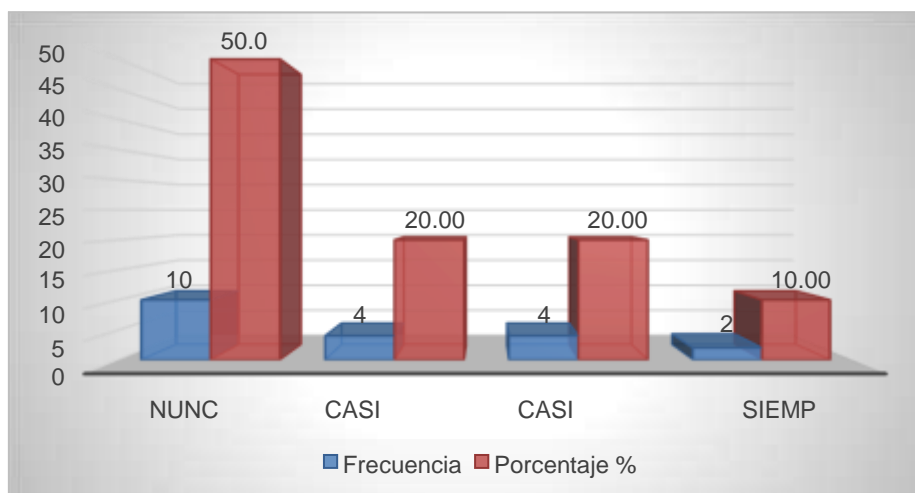


Figura N° 3. La municipalidad implementa políticas de planificación de administración y respuesta al riesgo.

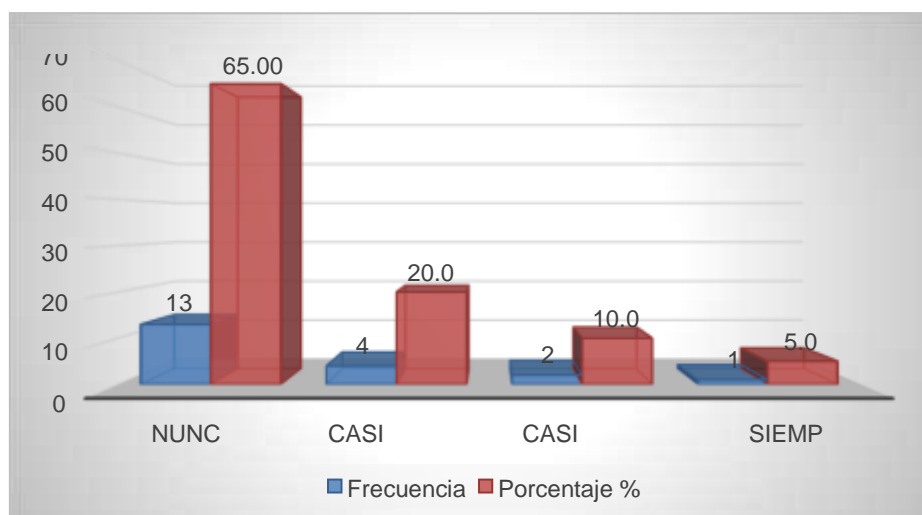
### Interpretación:

De la figura se destaca que el 50% de los participantes consideran que nunca la municipalidad implementa políticas de planificación de administración y respuesta al riesgo; el 20% manifestó que casi nunca; el 20% dijo que casi siempre; y el 10% indicó que siempre.

### Grupo humano

<b>Tabla N° 4</b> <b>La entidad evalúa los roles de los servidores en el proceso de producción institucional, emocional o psicológico</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Nunca	13	65.00
Casi nunca	4	20.00
Casi siempre	2	10.00
Siempre	1	5.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará . Elaborado por la investigadora.



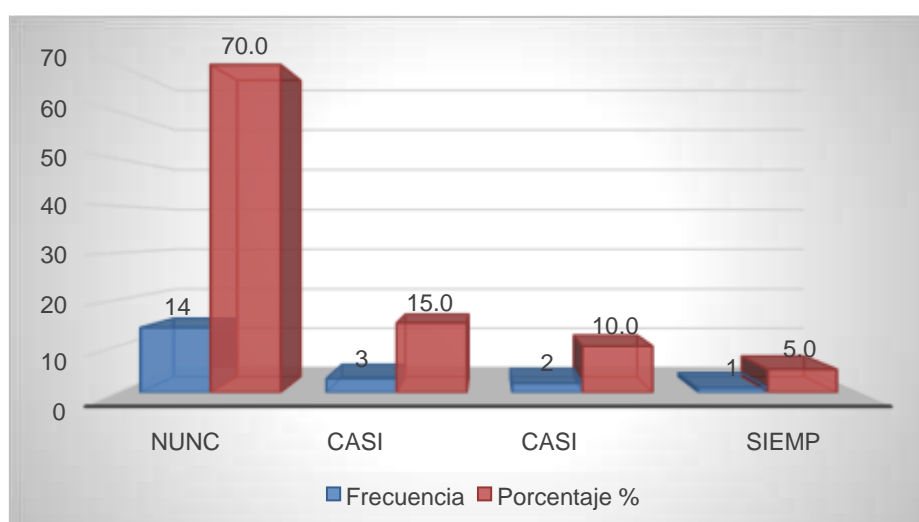
**Figura N° 4. La entidad evalúa los roles de los servidores en el proceso de producción institucional, emocional o psicológico.**

### Interpretación:

De la figura tenemos que, de los encuestados, el 65% manifestó que la entidad nunca evalúa los roles de los servidores durante el proceso de producción institucional, emocional o psicológico; el 20% consideró que casi nunca; el 10% expresó que casi siempre; y el 5% respondió siempre.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	14	70.00
Casi nunca	3	15.00
Casi siempre	2	10.00
Siempre	1	5.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará . Elaborado por la investigadora.



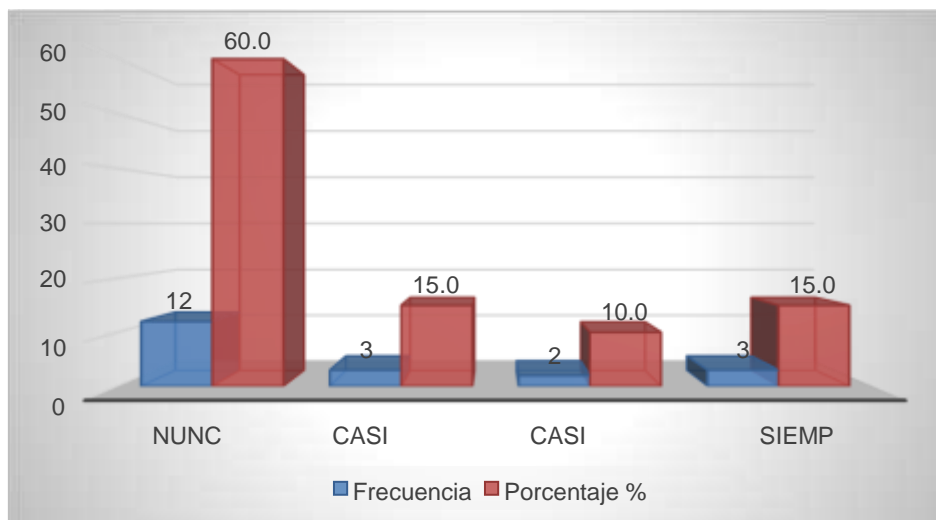
**Figura N° 5. La entidad implementa directivas para aprovechar las habilidades de los potenciales líderes.**

### Interpretación:

De la figura tenemos que el 70% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad implementa directivas para aprovechar las habilidades de los potenciales líderes; el 15% consideró que casi nunca; el 10% dijo que casi siempre; y el 5% refirió que siempre.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	12	60.00
Casi nunca	3	15.00
Casi siempre	2	10.00
Siempre	3	15.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará . Elaborado por la investigadora.



**Figura N° 6. La entidad implementa directivas para realizar trabajos en equipo a fin de lograr los objetivos y metas institucionales.**

### **Interpretación:**

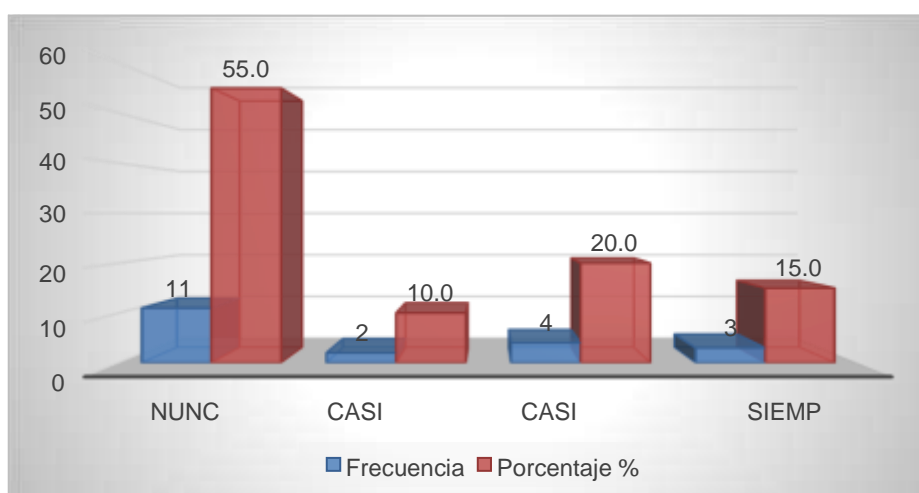
De la figura se colige que el 60% de los encuestados manifestaron que la entidad nunca implementa directivas para realizar trabajos en equipo a fin de lograr las metas y objetivos institucionales; el 15% consideró que casi nunca; el 10% expresó que casi siempre; y el 15% respondió siempre.

### **3.2. Evaluar la incidencia de las actividades de control gerencial, información y comunicación en las relaciones laborales de la Municipalidad Distrital de Marcará.**

#### **Actividades de control gerencial, información y comunicación**

<b>Tabla N° 7</b>		
<b>La municipalidad cuenta con directivas de segregación de funciones de cargos o equipos de trabajo que contribuyen con la reducción de riesgos de fraude o error en los procesos, tareas o actividades</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Nunca	11	55.00
Casi nunca	2	10.00
Casi siempre	4	20.00
Siempre	3	15.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>
Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará. Elaborado por la investigadora.		





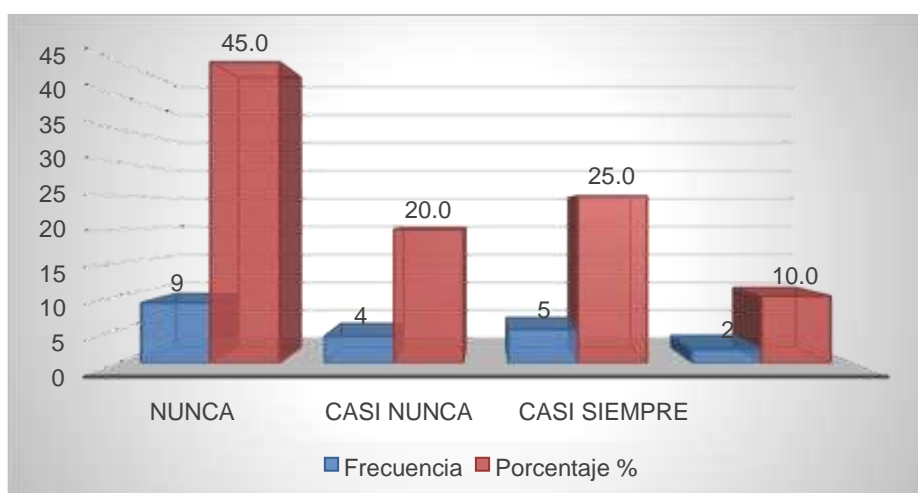
**Figura N° 7. La municipalidad cuenta con directivas de segregación de funciones de cargos o equipos de trabajo que contribuyen con la reducción de los riesgos de Fraude o error en los procesos, tareas o actividades.**

### **Interpretación:**

El gráfico muestra que el 40% de las personas encuestadas cree que la entidad nunca ha implementado y aplicado los principios de integridad y valores éticos; el 25% dijo que casi siempre es así; el 20% dijo nunca; el 15% dijo: siempre.

<b>Tabla N° 8</b>		
<b>La entidad evalúa permanentemente la gestión tomando como base los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual irregularidad o deficiencia</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Nunca	9	45.00
Casi nunca	4	20.00
Casi siempre	5	25.00
Siempre	2	10.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará . Elaborado por la investigadora.



**Figura N° 8. La entidad evalúa permanentemente la gestión tomando como base los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual irregularidad o deficiencia.**

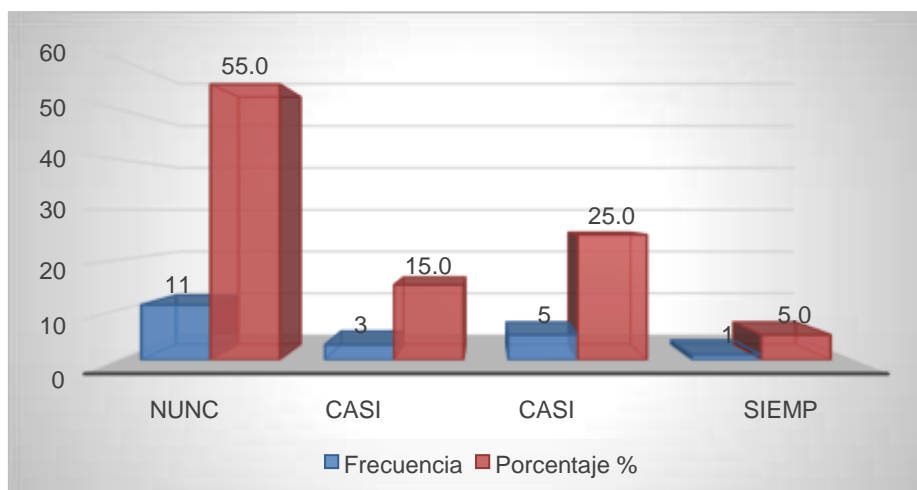
**Interpretación:**

De la figura tenemos que el 45% de los que participaron en la encuesta refirieron que la entidad nunca evalúa de forma permanente la gestión basándose en los planes organizacionales y disposiciones normativas vigentes, para prevenir o prevenir toda eventual deficiencia o irregularidad; el 25% expresó que casi siempre; el 20% que casi nunca; y el 10% que siempre.

**Tabla N° 9**  
**El funcionario o titular designado asegura la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genera y comunica**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	11	55.00
Casi nunca	3	15.00
Casi siempre	5	25.00
Siempre	1	5.00

<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>
Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará . Elaborado por la investigadora.		



**Figura N° 9. El titular o funcionario designado asegura la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genera y comunica.**

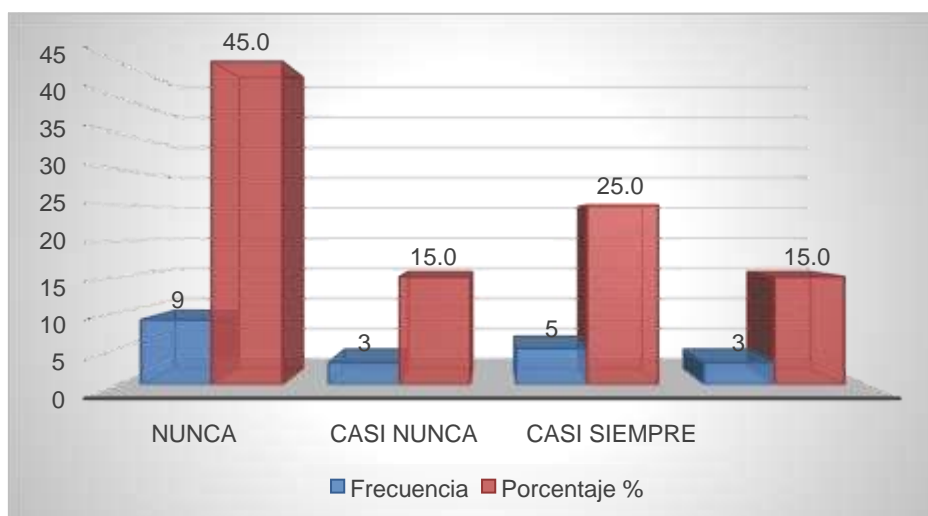
### Interpretación:

Se desprende de la cifra que el 55% de los participantes indicó que el titular o funcionario designado nunca garantiza la confiabilidad, calidad, adecuación, relevancia y oportunidad de la información generada y comunicada; el 25% casi siempre son De esta forma; un 15% más que casi nunca antes; y siempre un 5%.

### Relaciones laborales

<b>Tabla N° 10</b> <b>La entidad implementa un plan estratégico de relaciones laborales, que contempla diseño, ejecución y evaluación de programas y acciones destinadas a establecer una alianza productiva y de mejoramiento continuo con los servidores</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Nunca	9	45.00
Casi nunca	3	15.00
Casi siempre	5	25.00
Siempre	3	15.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará . Elaborado por la investigadora.



**Figura N° 10. La entidad implementa un plan estratégico de relaciones laborales, que contempla el diseño, ejecución y evaluación de programas y acciones destinadas a establecer una alianza productiva y mejoramiento continuo con los servidores.**

### Interpretación:

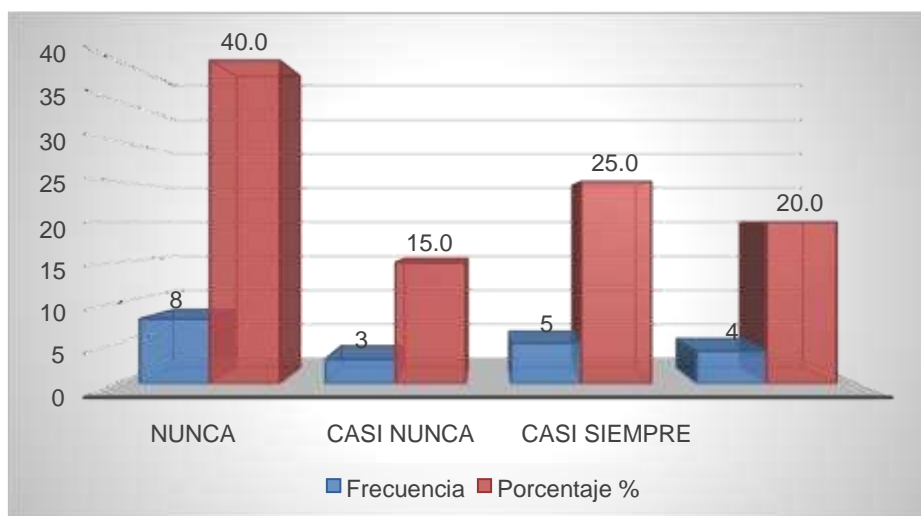
Se desprende de la figura que el 45% de los participantes manifestó que la entidad nunca ha implementado un plan estratégico de relaciones laborales, que tiene como objetivo diseñar, implementar y evaluar planes y acciones encaminadas a establecer una alianza productiva y mantener la mejora continua con ella. . Servidor; el 25% de la gente casi siempre hace esto; el 15% de la gente dice nunca; el 15% de la gente siempre responde.

**Tabla N° 11**

**La entidad identifica el grado de cumplimiento de la normatividad laboral y previsional y señala las correcciones pertinentes que garanticen la plena implementación de la legislación laboral**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	8	40.00
Casi nunca	3	15.00
Casi siempre	5	25.00
Siempre	4	20.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará . Elaborado por la investigadora.



**Figura N° 11. La entidad identifica el grado de cumplimiento de la normatividad laboral y previsional y señala las correcciones pertinentes que garantizan la plena implementación de la legislación laboral.**

### **Interpretación:**

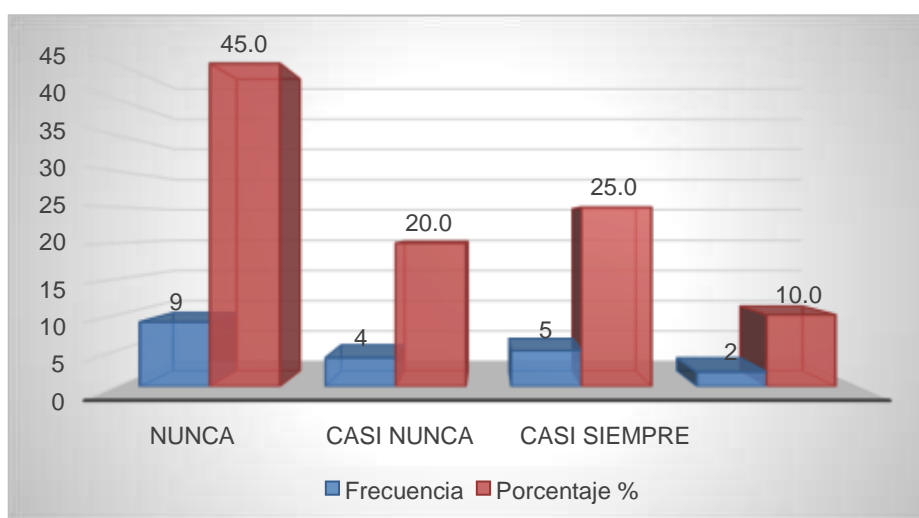
De la tabla tenemos que el 40% de los encuestados dijeron que nunca la entidad identifica el grado de cumplimiento de la normatividad laboral y previsional y señala las correcciones adecuadas que garanticen la plena implementación de la legislación laboral; el 25% consideró que casi siempre; el 20% expresó que siempre; y el 15% respondió casi nunca.

**Tabla N° 12**

**La entidad atiende las exigencias laborales de los servidores municipales**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	9	45.00
Casi nunca	4	20.00
Casi siempre	5	25.00
Siempre	2	10.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará. Elaborado por la investigadora.



**Figura N° 12. La entidad atiende las exigencias laborales de los servidores municipales.**

### **Interpretación:**

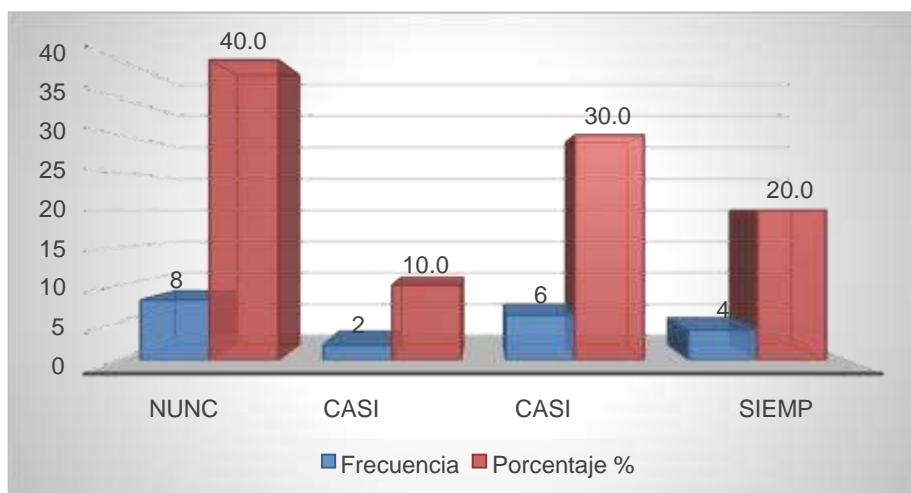
De la tabla tenemos que el 45% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad atiende las exigencias laborales de los servidores municipales; el 25% consideró que casi siempre; el 20% expresó casi nunca; y el 10% respondió siempre.

### **3.3. Valorar la incidencia de la supervisión en el sistema de gestión estratégica de personal de la Municipalidad Distrital de Marcará.**

#### **Supervisión**

<b>Tabla N° 13</b>		
<b>La implementación de medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, es objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Nunca	8	40.00
Casi nunca	2	10.00
Casi siempre	6	30.00
Siempre	4	20.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará. Elaborado por la investigadora.



**Figura N° 13. La implementación de medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad es objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad.**

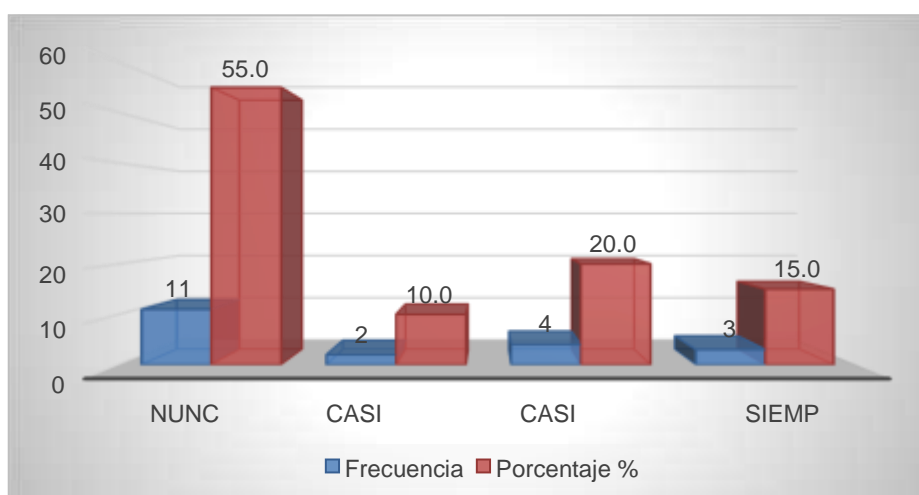
#### **Interpretación:**

Se desprende de la figura que el 40% de los participantes manifestó que nunca ha implementado medidas de control interno en los procesos y operaciones de la entidad para monitorear su efectividad, consistencia y calidad de manera oportuna; el 30% casi siempre. De esta manera, el 20% de las personas siempre hace esto; el 10% de las personas casi nunca responde.

**Tabla N° 14**  
Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo son registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin que tomen las acciones necesarias para su corrección

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	11	55.00
Casi nunca	2	10.00
Casi siempre	4	20.00
Siempre	3	15.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará. Elaborado por la investigadora.



**Figura N° 14. Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo son registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin que tomen las acciones necesarias para su corrección.**

### **Interpretación:**

Se puede observar en el gráfico que el 55% de los entrevistados manifestó que los defectos y debilidades descubiertos en el proceso de seguimiento nunca han sido registrados y no pueden ser entregados al responsable para que tome las medidas correctivas necesarias; el 20% casi siempre. De esta manera, el 15% de las personas siempre hace esto; el 10% de las personas casi nunca responde.

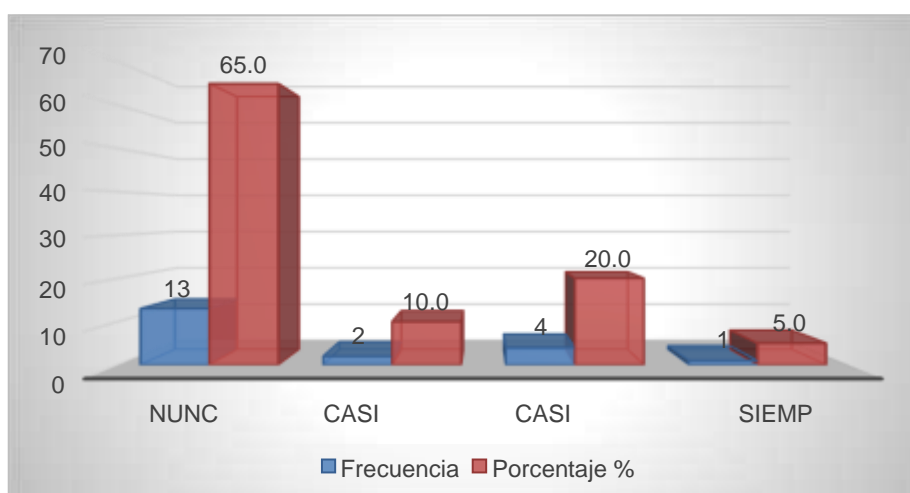
**Tabla N° 15**

**Cuando se detectan errores o deficiencias, la entidad adopta las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, efectuando el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	13	65.00
Casi nunca	2	10.00
Casi siempre	4	20.00
Siempre	1	5.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará. Elaborado por la investigadora.





**Figura N° 15. Cuando se detectan errores o deficiencias, la entidad adopta las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, efectuando el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados.**

### **Interpretación:**

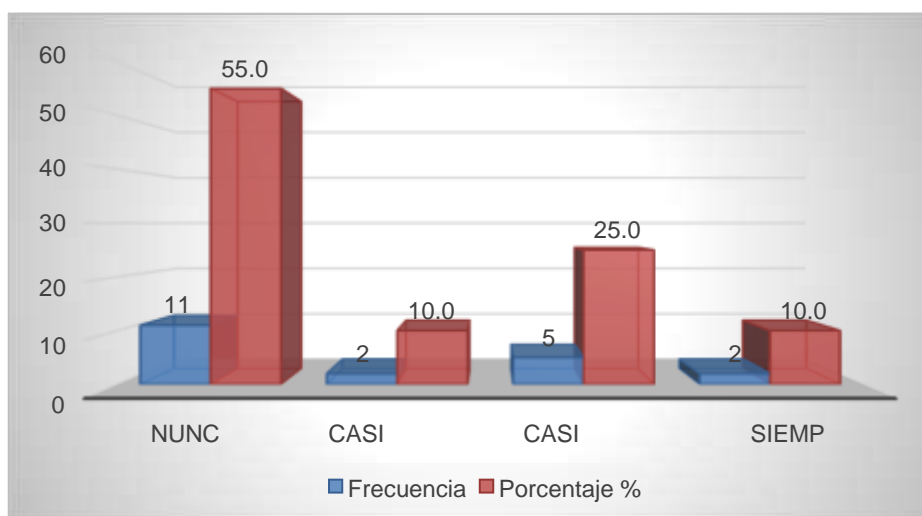
De la figura, podemos ver que el 65% de los entrevistados dijo que cuando no se han encontrado errores o deficiencias, las empresas no adoptarán las medidas más adecuadas para los objetivos y recursos de la organización, y monitorearán su implementación y resultados en consecuencia; El 20% de las personas casi siempre hace esto; el 10% de las personas dice que nunca; y el 5% de las personas siempre responde.

### **Gestión estratégica de personal**

**Tabla N° 16**  
**La estrategia de recursos humanos proporciona adaptación sistemática, proactiva y flexible a los cambios del entorno, y tiene una visión de futuro integrada al planteamiento estratégico global de la entidad**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	11	55.00
Casi nunca	2	10.00
Casi siempre	5	25.00
Siempre	2	10.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará. Elaborado por la investigadora.



**Figura N° 16. La estrategia de recursos humanos proporciona adaptación sistemática, proactiva y flexible a los cambios del entorno, y tiene una visión de futuro integrado al planteamiento estratégico global de la entidad.**

#### **Interpretación:**

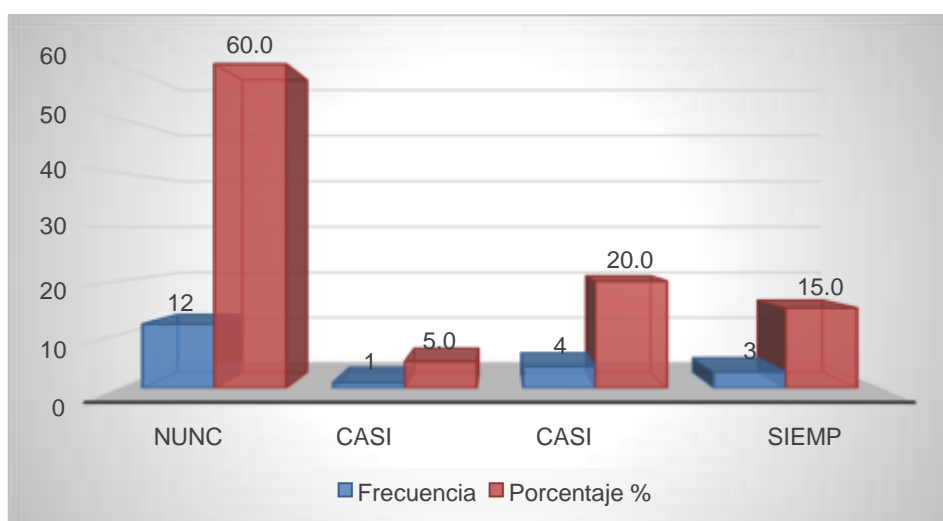
En la tabla, podemos ver que el 55% de los participantes afirmó que la estrategia de recursos humanos nunca proporciona una adaptación sistemática, flexible y proactiva a los cambios ambientales, y tiene una visión de futuro del enfoque estratégico global de la entidad; el 25% de ellos Representa casi siempre lo mismo; casi nunca equivale al 10%; y siempre muestra un 10% más.

**Tabla N° 17**

**La entidad analiza la visión, misión, factores internos y externos, y fija los objetivos estratégicos**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	12	60.00
Casi nunca	1	5.00
Casi siempre	4	20.00
Siempre	3	15.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará. Elaborado por la investigadora.



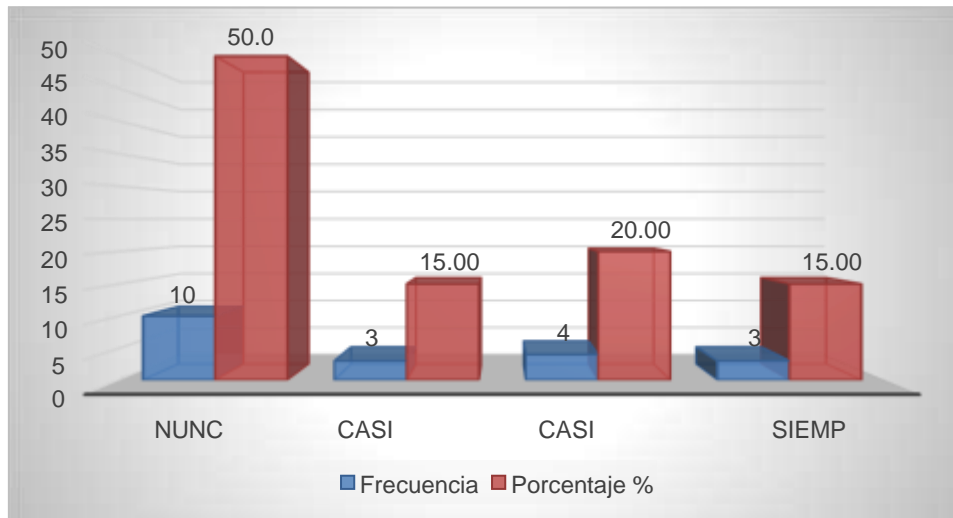
**Figura N° 17. La entidad analiza la visión, misión, factores internos y externos, y fija los objetivos estratégicos.**

### **Interpretación:**

De la figura tenemos que el 60% de los participantes refirieron que nunca la entidad analiza la visión, misión, factores internos y externos, y fija los objetivos estratégicos; el 20% consideró que casi siempre; el 15% expresó que siempre; y el 5% respondió casi nunca.

<b>Tabla N° 18</b> <b>La entidad aplica directivas de selección, inducción, capacitación y promoción de recursos humanos</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Nunca	10	50.00
Casi nunca	3	15.00
Casi siempre	4	20.00
Siempre	3	15.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los servidores de la Municipalidad Distrital de Marcará . Elaborado por la investigadora.



**Figura N° 18. La entidad aplica directivas de selección, inducción, capacitación y promoción de recursos humanos.**

**Interpretación:**

Se puede ver en la figura que el 50% de los participantes dijo que la entidad nunca selecciona, resume, capacita y mejora las instrucciones de aplicación para recursos humanos; el 20% casi siempre lo hace; el 15% dice nunca; el 15% La gente siempre responde.

**1.4. Prueba de hipótesis.**

Para realizar la prueba de hipótesis, compare los datos observados con los datos esperados. Si las dos características son independientes, la frecuencia absoluta conjunta debe ser igual al producto de la frecuencia absoluta marginal dividida por la suma. En este sentido, debemos:

**Nivel de significancia:**  $\alpha=0.05$

**Estadística de la prueba**

$$X^2 = \sum_{i=1}^f \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \rightarrow X^2$$

**Donde:**

f: nro de filas

c: nro de columnas

$O_{ij}$ : Frecuencias observadas       $E_{ij}$ : frecuencias esperadas

### Criterios de decisión

Si:  $\leq 0.05$ ; no se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si:  $> 0.05$ ; se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

### Formulación de hipótesis

$H_0$ : El control interno no incide de manera importante en los recursos humanos del Municipio Distrital de Marcará, periodo 2016.

$H_1$ : El control interno incide de manera favorable en los recursos humanos del Municipio Distrital de Marcará, periodo 2016.

**Cálculo Prueba chi cuadrado      Valor   Grados de libertad   p**

---

<b>Chi cuadrado</b>	32,331a	11
---------------------	---------	----

---



### Decisión

De acuerdo con la tabla de prueba de chi-cuadrado, el valor es  $\chi^2 = 32,331$  y la probabilidad de error es  $P = 0,003$ , que es menor que el nivel de significancia, por lo que se rechaza la hipótesis nula, concluimos que el control interno afecta los recursos del distrito. De Marcará, se confirma la hipótesis general de la investigación.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

### **4.1. Describir la incidencia del ambiente de control y la evaluación de riesgos en el grupo humano de la Municipalidad Distrital de Marcará.**

Las tablas n.º 1, 2, 3, 4, 5 y 6 demuestran que el 45% de los participantes refirieron que nunca la entidad cuenta con políticas de estilo y filosofía de la dirección que comprende la conducta y actitudes que caracterizan a la gestión de la municipalidad referentes al control interno; el 40% considera que nunca la entidad implementa directivas de integridad y valores éticos; el 50% explica que nunca la municipalidad implementa políticas de planificación de administración y respuesta al riesgo; el 65% expresa que nunca la entidad evalúa los roles de los servidores en el proceso de producción institucional, emocional o psicológico; el 70% de los participantes creen que nunca la entidad implementa directivas para aprovechar las habilidades de los potenciales líderes; el 60% precisa que la entidad implementa directivas para realizar trabajos en equipo a fin de lograr las metas y objetivos institucionales. Lo que es concordante con lo establecido por Alpusig (2012), quien considera que no existe un manual de ambiente de control y ambiente de control establecido formalmente, la ausencia del mencionado instrumento, las actividades administrativas, contables y financieras funcionan comunmente basándose en el conocimiento práctico adquirido con la experiencia de sus trabajadores. No hay políticas que hayan sido establecidas claramente, la mayoría de decisiones son efectuadas impositivamente, motivo por el cual los trabajadores acatan de forma temporal o no hacen caso de las mismas. Comparando la conclusión del antecedente de la investigación y los resultados obtenidos, se evidencia que son concordantes, ya que el ambiente de control y la evaluación de riesgo en el grupo humano, no se encuentran debidamente implementadas.

#### **4.2. Evaluar la incidencia de las actividades de control gerencial, información y comunicación en las relaciones laborales de la Municipalidad Distrital de Marcará.**

Las tablas n.º 7, 8, 9, 10, 11 y 12 revelan que el 55% de los participantes refirieron que la municipalidad nunca cuenta con directivas de segregación de funciones de cargos o equipos de trabajo que contribuyen con la reducción de riesgos de error o fraude en los procesos, tareas o actividades; el 45% cree que nunca la entidad evalúa de forma permanente la gestión teniendo de base los planes de la organización y las disposiciones de las normas imperantes, para corregir o prevenir toda deficiencia o irregularidad que se presente eventualmente; el 55% considera que nunca el titular o funcionario designado asegura la fiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genera y comunica; el 45% explica que la entidad nunca implementa un plan estratégico de relaciones laborales, que incluye el diseño, ejecución y evaluación de programas y actividades destinadas a establecer una alianza productiva y mejoramiento continuo con los servidores; el 40% expresa que nunca la entidad identifica el grado de cumplimiento de la normatividad laboral y previsional; el 45% considera que nunca la entidad atiende las exigencias laborales de los servidores municipales.

Lo que coincide con lo señalado por Guzmán y Vera (2015), quienes consideran que hay un vacío respecto a la formalización de los procesos en la entrevista efectuada señala que no hay un manual ni tampoco se cuenta con procedimientos escritos, no existen documentos de soporte que precisen gestión y control de los procesos solo los indicados. La estructura organización actual no nos capacita a diferenciar funciones, siendo repetitivas las funciones en los puestos. Contrastando la posición de Guzmán y Vera y los resultados de la investigación, tenemos que son análogos, dado a que las actividades para control gerencial, información y comunicación en las

relaciones laborales del Municipio Distrital de Marcará, no se encuentran debidamente implementadas.

**4.3. Valorar la incidencia de la supervisión en el sistema de gestión estratégica de personal de la Municipalidad Distrital de Marcará.** Los cuadros 9, 10, 11 y 12 muestran que el 40% de los participantes informaron que nunca han monitoreado la implementación de los procesos y operaciones de la entidad de manera oportuna para determinar su efectividad, consistencia y efectividad. Calidad; el 55% de las personas cree que los defectos y debilidades descubiertos como resultado del proceso de seguimiento nunca han sido registrados y se notifica a los responsables para que tomen las medidas para corregirlos; el 65% de las personas explica que cuando se encuentran errores o defectos, Las empresas nunca tomarán las medidas más adecuadas en función de objetivos y recursos institucionales. El correspondiente seguimiento de su implementación y resultados; el 55% de las personas cree que la estrategia de recursos humanos nunca hace ajustes sistemáticos, flexibles y proactivos a los cambios en el entorno, y que la visión de futuro se ha integrado en la política estratégica general de la entidad; el 60% de las personas estima esto La entidad nunca analiza la visión, misión, factores internos y externos, ni establece metas estratégicas; el 50% de las empresas dice que la entidad nunca selecciona, resume, capacita y mejora la implementación de instrucciones para talentos.

En concordancia a lo señalado por Zarpán (2013), quien considera que en la evaluación del control interno del área de recursos humanos del Municipio Distrital de Pomalca, se identificaron 5 riesgos potenciales como efecto de las deficiencias detectadas en el área. Confrontando los antecedentes de Zarpán y los resultados de la investigación, tenemos que son coincidentes, ya que la supervisión y el sistema de gestión estratégica de personal del Municipio Distrital de Marcará, son se encuentran debidamente desarrolladas.



## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- De acuerdo con la descripción del impacto del ambiente de control en la evaluación de riesgos de la población humana en el Distrito de Marcala, los estándares básicos para la determinación del ambiente de control, evaluación de riesgos y política de población humana son insuficientes, lo que demuestra que existe una relación directa entre la evaluación de riesgos y las dimensiones del ambiente de control, y esto De acuerdo con la hipótesis de investigación, podemos ver en la Tabla 1, Tabla 4 y Tabla 5 que el 45% de los participantes informó que la entidad nunca ha tenido una política de filosofía y estilo de gestión que incluya actitud y comportamiento. . Deben caracterizar la gestión del municipio en términos de control interno; 65% expresa que nunca la entidad evalúa los roles de los servidores en el proceso de producción institucional, emocional o psicológico; y el 70% cree que nunca la entidad implementa directivas para aprovechar las habilidades de los potenciales líderes.
- A través de la evaluación de la incidencia de las actividades de control de gestión, información y comunicación en las relaciones laborales del distrito y ciudad de Marcala, se puede determinar que existen defectos en el control de gestión, información y comunicación, por lo que se puede comprobar que existe una relación directa entre ambos. Dimensiones, similares a nuestras hipótesis de investigación; dado que al evaluar las actividades de control de gestión, información, comunicación y relaciones laborales, tenga en cuenta que las Tablas 7, 9 y 11 muestran 55% de los participantes refirieron que nunca la municipalidad cuenta con directivas de segregación de funciones de cargos o equipos de trabajo que contribuyan con la reducción de los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas; el 55% considera que nunca el titular o funcionario designado asegura la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información

que se genera y comunica; y el 40% expresa que nunca la entidad identifica el grado de cumplimiento de la normatividad laboral y previsional.

- Tras valorar la incidencia de la supervisión en el sistema de gestión estratégica de personal del Municipio Distrital de Marcará, tenemos que la supervisión y la gestión estratégica de personal, Son defectuosos y, por lo tanto, muestran que existe una relación directa entre la supervisión y la gestión estratégica, lo cual es consistente con nuestra hipótesis de investigación. Mientras que las Tablas 14, 15 y 17 muestran que el 55% de las personas cree que las deficiencias y debilidades encontradas en el monitoreo nunca serán registradas y entregadas a los tomadores de decisiones para que puedan tomar las medidas necesarias para corregirlas; el 65% de las personas explicó que cuando Cuando se descubren errores o deficiencias, la empresa nunca tomará las medidas más adecuadas para los objetivos y recursos de la organización, y hará un seguimiento después de que la organización haya implementado y logrado resultados; al final, el 60% de las personas estima que la entidad nunca analiza la visión, misión, Y factores externos, y no se han establecido metas estratégicas.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar las directivas orientadas a asegurar el ambiente de control y la eficiencia de la evaluación de riesgos para el personal municipal de la comarca de Marcala, para lo cual deberá desarrollar un estilo y filosofía de gestión, que incluya el comportamiento y la actitud de la empresa. La gestión del control interno del municipio; evaluación de la función del servidor en el proceso de producción institucional, emocional o psicológica; e instrucciones para utilizar las capacidades de los líderes potenciales de la entidad.
- Formular políticas que garanticen la eficiencia de las actividades de control gerencial, información y comunicación de las relaciones laborales del Municipio Distrital de Marcará; para ello deberá implementar directivas de segregación de funciones de equipos de trabajo o cargos que contribuyan con la reducción de los riesgos de fraude o error en los procesos, actividades o tareas; aseguramiento de la confiabilidad, calidad, pertinencia, suficiencia y oportunidad de la información que se genera y comunica; e identificación del grado de cumplimiento de la normatividad laboral y previsional.
- Implementar directrices que permitan la eficacia de la supervisión en el sistema de gestión estratégica de personal del Municipio Distrital de Marcará, para lograr tal cometido deberá formular políticas para las deficiencias detectadas en el monitoreo sean registradas y puestas a disposición de los responsables para que tomen las acciones para su corregirlas; análisis de la visión, misión, factores internos y externos, y objetivos estratégicos.

## **CAPÍTULO VI: DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO**

### **DEDICATORIA**

- Dedico esta tesis a mi mamá por enseñarme a ser la persona que soy y a quienes admiro su fortaleza de carácter a pesar de todos los problemas a los que se ha enfrentado en su vida, siempre saliendo airosa.
- Dedico también esta tesis como homenaje a mi padre y considero que el mejor de los tributos, es recordarle y seguir sus enseñanzas.

**ANTAURO OBREGÓN JELY FLORMILA**

## **AGRADECIMIENTO**

- Agradezco a mi familia por su paciencia, cariño, comprensión y apoyo desde siempre, inculcándome que todo sueño es posible realizarlo.
- Quiero agradecerle a mi estimado asesor de tesis, el Dr. CPC Walter Medrano Acuña, sus conocimientos invaluable que me brindo para llevar a cabo este estudio, y sobre todo su gran paciencia para esperar a que este trabajo pudiera llegar a su conclusión.

## CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA

- Alama, L. (2013). *Implementación del control interno en las operaciones de tesorería en la empresa de servicios Suyelu S.A.C. del distrito cercado de Lima en el año 2013*. Los Olivos.
- Alejo. (2015). *Implementación de procesos de R.R.H.H. en las mype en el Perú*. Piura.
- Alles. (2005). *Desarrollo humano*. México.
- Alpusig, J. (2012). *El control interno en el departamento de recursos humanos y su incidencia en la productividad de la empresa vivero forestal Belisario Quevedo de la ciudad de Latacunga en el año 2011* . Ambato - Ecuador.
- Ávarez, J. (2007). *Control gubernamental*. Lima: Pácfico.
- Ballou, R. (2005). *Logística, administración de la cadena de logística*. México: Prentice Hall.
- Barbarán. (2013). *Implementación del Control interno en la gestión institucional del cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú*. Lima.
- Bedoya. (2013). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Lima.
- Borísov, Z. (1965). *Economía política*.
- Caldas, F. (2002). *Revista ingeniería-universidad distrital*.
- Carbajal, C. (2008). *Recursos humanos*. Lima.
- Casnovas, A. (2003). *Control interno*.
- Castillo, A. (2012). *Administración de personal*. San Luís de Potosí.

- CGR. (3 de Noviembre de 2006). Normas de control interno. pág. 17.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* . 5° edición.
- Crisólogo y León. (2013). *El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la institución educativa particular interamericano S.A de la ciudad de Trujillo en el año 2012*. Trujillo.
- Crisólogo, M. (2013). *Control interno en la gestión de los gobiernos locales del callejón de Huaylas - Ancash*. Lima.
- Guzmán y Vera. (2015). *El control interno como parte de la gestión administrativa y financiera de los centros de atención y cuidado diario*. Guayaquil.
- Hemerityth y Sánchez. (2014). *Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestión de investigación de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013*. Trujillo.
- J. Saavedra & J. Chacaltana. (2001). *Exclusión y oportunidad: jóvenes urbanos y su inserción en el mercado de trabajo y en el mercado de capacitación*. Lima.
- Koontz, H. (1994). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Layme, E. (2015). *Evaluación de los componentes del sistema de control interno y sus efectos en la gestión de la subgerencia de personal y bienestar social de la municipalidad provincial Mariscal Nieto, 2014*. Moquegua.
- Mantilla, S. (2003). *Control interno: informe COSO*. Bogotá: Coes.
- Mantilla, S. (2003). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. Bogotá: Ecoe.

- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*.
- PCM. (2014). *Reglamento General de la Ley N° 30075*. Lima: Editora Perú.
- Quiroga, A. (2007). *El concepto de grupo y los principios organizadores de la estructura grupal en el pensamiento de Enrique Pichon Riviere*.
- Quispe, E. (2016). *Control interno y gestión de recursos humanos en la empresa "Mundial Farma", 2014*. Huaraz.
- R. Claros y O. León. (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. Lima.
- Salais, Baverez y Reynaud. (1991). *La invención del paro en Francia*. Madrid.
- SAS1. (s.f.). *Declaración de normas de auditoría*.
- Schroeder, R. (1999). *Administración de operaciones*.
- Torres, R. (2014). *Manual de procedimientos para valorar los procesos de control interno del departamento de contabilidad y su incidencia en la eficiencia económica del Gad municipal del Cantón Taisha*. Quito - Ecuador.
- Trebilcock, A. (2003). *Relaciones laborales-gestión de recursos humanos*.
- Zarpán, D. (2013). *Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la municipalidad distrital de Pomalca - 2012*. Chiclayo.



## **CAPÍTULO VIII: ANEXOS**

## Anexo N° 1

### Encuesta

**Investigación:**

Control interno y recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Marcará, en el periodo 2016.

**1. ASPECTOS GENERALES:**

**1.1. Datos del informante:** complete o marque con un aspa (x).

- a. Cargo : .....
- b. Nivel remunerativo : .....
- c. Tiempo de servicio en la entidad : .....
- d. Nivel de conocimiento del problema: ..... (alto-medio-bajo).
- e. El más alto nivel de instrucción alcanzado:  
 Primaria     Secundaria     Técnico     Universitario
- f. Edad : \_\_\_\_\_
- g. Sexo :  Masculino     Femenino
- h. Relación laboral:  Nombrado     Contratado     Servicios no personales

**Instrucciones:** marque con un aspa (x) cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

<b>0</b>	<b>Nunca</b>	<b>1</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>2</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>3</b>	<b>Siempre</b>
----------	--------------	----------	-------------------	----------	---------------------	----------	----------------

**2.CONTROL INTERNO**

De los siguientes ítems, marque con un aspa (x), lo que considere que se aplica en la entidad.

**2.1. Ambiente de control y evaluación de riesgo**

1	¿La entidad cuenta con políticas de filosofía y estilo de la dirección que comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la municipalidad con respecto del control interno?	0	1	2	3
2	¿La entidad implementa y aplica directivas de integridad y valores éticos?	0	1	2	3
3	¿La municipalidad implementa políticas de planificación de administración y respuesta al riesgo?	0	1	2	3

## 2.2. Actividades de control gerencial, información y comunicación

4	¿La municipalidad cuenta con directivas de segregación de funciones de cargos o equipos de trabajo que contribuyen con la reducción de los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas?	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---

5	¿La entidad evalúa permanentemente la gestión tomando como base los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad?	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---

6	¿El titular o funcionario designado asegura la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genera y comunica?	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---

## 2.3. Supervisión

7	¿La implementación de medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, es objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad?	0	1	2	3
---	--	---	---	---	---

8	¿Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo son registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin que tomen las acciones necesarias para su corrección?	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---

9	¿Cuando se detectan errores o deficiencias, la entidad adopta las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, efectuando el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados?	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---

### 3.RECURSOS HUMANOS

De los siguientes ítems, marque con un aspa (x), lo que considere que se aplica en la entidad.

#### 3.1. Grupo humano

10	¿La entidad evalúa los roles de los servidores en el proceso de producción, institucional, emocional o psicológico?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

11	¿La entidad implementa directivas para aprovechar las habilidades de los potenciales líderes?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

12	¿La entidad implementa directivas para realizar trabajos en equipo a fin de lograr las metas y objetivos institucionales?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

#### 3.1. Relaciones laborales

13	¿La entidad implementa un plan estratégico de relaciones laborales, que contempla el diseño, ejecución y evaluación de programas y acciones destinadas a establecer una alianza productiva y de mejoramiento continuo con los servidores?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

14	¿La entidad determina el grado de cumplimiento de la normatividad laboral y previsional y señala las correcciones pertinentes que garanticen la plena implementación de la legislación laboral?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

15	¿La entidad atiende las exigencias laborales de los servidores municipales?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

#### 3.2. Gestión estratégica de personal

16	¿La estrategia de recursos humanos proporciona adaptación sistemática, proactiva y flexible a los cambios del entorno, y tiene una visión de futuro integrada al planteamiento estratégico global de la entidad?	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

17	¿La entidad analiza la visión, misión, factores internos y externos, y fija los objetivos estratégicos?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

18	¿La entidad aplica directivas de selección, inducción, capacitación y promoción de recursos humanos?	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

## Anexo N° 8.2

### Matriz de consistencia Control interno y recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Marcará, en el periodo 2016

General	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
	<b>GENERAL</b>		
	¿Cómo incide el control interno en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Marcará en el periodo 2016?	Evaluar la incidencia del control interno en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Marcará en el periodo 2016	El control interno incide de manera favorable en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Marcará en el periodo 2016.
Específicos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir la incidencia del ambiente de control y la evaluación de riesgos en el grupo humano de la Municipalidad Distrital de Marcará.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la incidencia de las actividades de control gerencial, información y comunicación en las relaciones laborales de la Municipalidad Distrital de Marcará.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar la incidencia de la supervisión en el sistema de gestión estratégica de personal de la Municipalidad Distrital de Marcará.</li> </ul>	

Anexo N° 3

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Control Interno	El Control Interno puede definirse como el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que, coordinados y unidos entre sí, buscan proteger los recursos de la entidad y prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la entidad.	Es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, establecidos por la autoridad superior, diseñados con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.	1. Ambiente de control y evaluación de riesgo	Políticas de filosofía y estilo de la dirección	Cuestionario y ficha resumen de análisis documental
				Directivas de integridad y valores éticos	
				Políticas de planificación de administración y respuesta al riesgo	
			2. Actividades de control gerencial, información y comunicación	Directivas de planificación de la administración de riesgos y respuesta al riesgo	
				Planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes	
				Características de la información	
			3. Supervisión	Monitoreo oportuno	
				Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo	
				Medidas correctivas para lograr objetivos institucionales	
Recursos Humanos	Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizar y que han sido solicitadas a dichas personas	Es un conjunto de elementos independientes (subsistemas), lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genera la información necesaria para la toma de decisiones  Conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución que se determina por ejercer varias listas de <b>actividades precisas para cada zona</b> . Se puede decir que los recursos humanos de una empresa son de conformidad a las hipótesis de administración de empresas.	directivas para aprovechar las habilidades de los potenciales líderes	Directivas para aprovechar las habilidades de los potenciales líderes	Cuestionario y ficha resumen de análisis documental
				Directivas para aprovechar las habilidades de los potenciales líderes	
				Directivas para realizar trabajos en equipo	
			1. Relaciones laborales	Plan estratégico de relaciones laborales	
				Grado de cumplimiento de la normatividad laboral y previsional	
				Demandas laborales	
			2. Gestión estratégica de personal	Estrategias de gestión de recursos humanos	
Directivas de recursos humanos					