

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Influencia del control interno en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Mancos, en el periodo 2017

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

Autora:

Nieto Gerónimo, Vilma Zenaida

Asesor:

Hidalgo Mejía Javier Pedro

Huaraz – Perú

2017

PALABRAS CLAVE

TEMA	Control Interno, Recursos Humanos
ESPECIALIDAD	Contabilidad

KEYWORDS

THEME	Internal Control, Human Resources
SPECIALTY	Accounting

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Área : Ciencias Sociales

Sub área : Ciencias Políticas

Disciplina : Administración Pública

TÍTULO

INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL SISTEMA DE
RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
MANCOS, EN EL PERIODO 2017

TITLE

INFLUENCE OF INTERNAL CONTROL IN THE HUMAN
RESOURCES SYSTEM OF THE DISTRICT MUNICIPALITY
OF MANCOS, IN THE PERIOD 2017

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia Profesional titulada “Influencia del Control Interno en el Sistema de Recursos Humanos de la Municipalidad distrital de Mancos, en el periodo 2017”, tuvo como objetivo general, Determinar de qué manera influencia del Control Interno en el Sistema de Recursos Humanos de la Municipalidad distrital de Mancos, en el periodo 2017. Y cuya propuesta se estableció básicamente en Establecer directivas que garanticen la implementación del control interno y aplicarlo en cada área de la entidad, realizar y registrar evaluaciones de posibles riesgos que puedan afectar directa o indirectamente a la Municipalidad, así mismo instaurar políticas que garanticen una adecuada fiscalización y que los riesgos de control interno se reduzcan a la mínima expresión, para ello la entidad deberá formular y aplicar procedimientos de control para evitar el incumplimiento. Y por último de debe establecer criterios basados en el control interno, (Claros & León, 2012), en la que se precisan en “el informe COSO. Finalmente de los resultados obtenidos se determinó que el 63% de los servidores de la Municipalidad de Mancos manifiestan que el control interno de la entidad nunca es adecuado, el 71% de los trabajadores responden que el sistema de control interno nunca es aplicado en cada área de la entidad, el 74% de trabajadores manifiestan que nunca se realizan y registran evaluaciones de posibles riesgos que puedan afectar directa o indirectamente a la Municipalidad y el 75% de trabajadores encuestados respondieron que nunca se implementan políticas de recursos humanos, con todo ello se pudo contrastar con el objetivo general del presente trabajo de suficiencia Profesional.

ABSTRACT

The present work of professional proficiency entitled "Influence of Internal Control in the Human Resources System of the District Municipality of Mancos, in the period 2017", had as a general objective, Determine how influence of Internal Control in the Human Resources System of the District Municipality of Mancos, in the period 2017. And whose proposal was basically established in establishing directives that guarantee the implementation of internal control and apply it in each area of the entity, perform and record assessments of potential risks that may directly or indirectly affect the Municipality , likewise establish policies that guarantee an adequate fiscalización and that the risks of internal control are reduced to the minimum expression, for this the entity must formulate and apply control procedures to avoid non-compliance. And finally, criteria must be established based on internal control (Claros & León, 2012), in which they are specified in "the COSO report. Finally of the results obtained it was determined that 63% of the servers of the Municipality of Carhuaz state that the internal control of the entity is never adequate, 71% of the workers respond that the internal control system is never applied in each area of the entity, 74% of workers state that assessments of potential risks that may directly or indirectly affect the Municipality are never made and recorded, and 75% of the workers surveyed answered that human resources policies are never implemented, with all of could contrast with the general objective of the present work of Professional Proficiency.

ÍNDICE

	PG
Palabra Clave	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
1. Introducción	1
2. Descripción de la situación problemática	9
3. Objetivos	11
4. Fundamentación teórica	12
5. Propuesta (Plan de mejora)	52
6. Resultados	53
7. Conclusiones	73
8. Referencias Bibliográficas	74

DEDICATORIA

A DIOS, YA QUE GRACIAS ÉL HE LOGRADO CONCLUIR MI CARRERA, A MIS PADRES FELICIANO Y LUCILA PORQUE ELLOS HAN DADO RAZÓN A MI VIDA, POR SUS CONSEJOS PARA HACER DE MÍ UNA MEJOR PERSONA, POR SUS APOYOS INCONDICIONALES, POR SUS CONFIANZAS BRINDADA EN EL ENCAMINAR DE MI PROFESIÓN, A MIS HERMANOS QUE MÁS QUE HERMANOS SON MIS VERDADEROS AMIGOS. A MIS COMPAÑEROS, AMIGOS Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE UNA Y OTRA FORMA HAN CONTRIBUIDO PARA EL LOGRO DE MIS OBJETIVOS. Y A MI ASESOR DE TRABAJO QUIEN ME AYUDÓ EN TODO MOMENTO.

AGRADECIMIENTO

EL PRIMER LUGAR ME GUSTARÍA AGRADECER A TI DIOS POR BENDECIRME PARA LLEGAR HASTA DONDE LO PERMITAS Y POR DARME EL DON DE LA PERSEVERANCIA PARA ALCANZAR EL SUEÑO ANHELADO.

A MIS PADRES Y HERMANOS, QUIENES ME HAN MOTIVADO DURANTE MI FORMACIÓN PROFESIONAL.

A LA UNIVERSIDAD SAN PEDRO, POR ABRIR SUS PUERTAS, DARME LA OPORTUNIDAD DE ESTUDIAR Y SER UN PROFESIONAL.

TAMBIÉN AGRADECER A MIS PROFESORES QUE DURANTE EL ENCAMINAR DE TODA MI CARRERA PROFESIONAL TODOS HAN APORTADO CON UN GRANITO DE ARENA.

SON MUCHAS LAS PERSONAS QUE HAN FORMADO PARTE DE MI VIDA PROFESIONAL A LAS QUE LES ENCANTARÍA AGRADECERLES POR SUS CONSEJOS, APOYO, AMISTAD Y COMPAÑÍA EN LOS MOMENTOS MÁS DIFÍCILES DE MI VIDA.

EN GENERAL, DOY LOS AGRADECIMIENTOS A TODOS LOS QUE ME APOYARON CON SUS IDEAS Y CON LA DISPOSICIÓN DE SU TIEMPO.

1. Introducción

1.1. Antecedentes

(Bedoya, 2013), en su tesis titulada **“la nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”**, concluye que: la función de Recursos Humanos está viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones. En esta nueva concepción, la función de Recursos Humanos tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en la formulación de estrategias que permitan el mejor funcionamiento de la empresa competitiva en el desarrollo de la misma.

(Vilchez, 2009), en su tesis de pregrado **“control interno y su incidencia en la ejecución de gastos en la Municipalidad Provincial de Huamanga períodos: 2006 – 2007”**, concluye en lo siguiente: no cuenta con personal idóneo, capacitado, especializado; a falta de una selección mediante concurso público de plazas, existiendo cantidad de personal contratado por favores políticos y familiares, que en su mayoría son profesionales de otras materias, que desconocen la administración municipal, no hay políticas de capacitación técnica al personal; además que los documentos normativos de gestión como el ROF, CAP, MOF se encuentran desactualizados; por consiguiente limitan la implementación efectiva de los planes y programas, generando el incumplimiento de los objetivos y metas institucionales, por desconocimiento y negligencia del personal en el cumplimiento de sus funciones.

(Loli, 2006), en su tesis **“sistema de control interno y su incidencia en la gestión del Gobierno Provincial de Yungay”**, concluye que: en la actualidad la oficina de control interno del Gobierno Provincial de Yungay, no elabora un Plan Anual de Evaluaciones y Verificaciones de

la Gestión institucional, trabajando de esta manera aislada con las distintas áreas de la entidad, generándose así el desconocimiento de los movimientos de recursos e información fidedigna, que le permita a la oficina brindar recomendaciones en el uso de dichos recursos. Así también observamos que el actual Sistema de Control Interno, está funcionando deficientemente debido a la inexistencia de personal debidamente calificado y capacitado.

(Melgarejo, 2011), en su tesis **“incidencia del control interno en la gestión eficiente de obras públicas financiadas con recursos del canon minero en la Municipalidad Provincial de Huaraz, ejercicio 2009”**, concluye que: la aplicación de normas de Actividades de Control desde el punto de vista del control interno, incide relativamente en la gestión eficiente de obras públicas financiadas con recursos del canon minero en la Municipalidad Provincial de Huaraz, ya que se identificó que la Municipalidad durante el año 2009 sólo alcanzo el 53% de sus metas, lo que implica que los servidores y funcionarios no aplicaron de manera eficiente las normas de Actividades de Control en la ejecución de obras.

(Guzmán y Vera, 2015). En su tesis titulada “el control interno como parte de la gestión administrativa y financiera de los centros de atención y cuidado diario”, concluye que no existe formalización de procesos en la entrevista realizada indica que no existe un manual ni procedimientos por escrito, no existe documentos de soporte que indiquen gestión y control de los procesos solo los indicados. La estructura organización actual no permite diferenciar funciones, siendo repetitivas las funciones en los puestos.

(Torres, 2014). En su tesis denominada “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, acorde a la nueva normativa y las normas de control interno que rige para el año 2013”, concluye que el estudio y diagnóstico de la situación actual de la Institución permitió conocer las necesidades para el Departamento de Contabilidad del GADMT, en la que se registra: Inexistencia de una Manual de Control Interno para el sistema e-SIGEF, actual herramienta que el MEF, recepta la Información Financiera mes a mes, también un manual de control interno actualizado. El estudio de conceptos y definiciones de contabilidad gubernamental emitidas por el Ministerio de Finanzas y diferentes textos relacionados con el sector público ayudaron a un mejor entendimiento para realizar este Manual. No existe la cultura del control interno en los funcionarios municipales. La mayor parte de las transacciones se realizan de manera mecánica, no se analiza la documentación previa a la realización de un asiento contable.

(Layme, 2015). En su tesis denominada “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”, concluye que la subgerencia de personal y bienestar social, en relación al nivel de evaluación de las normas de control interno y a los niveles de cumplimiento de los componentes de control interno el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística; es decir que: el nivel de evaluación de las normas de control interno, está asociado a los niveles de cumplimiento de los componentes del sistema de control interno en la gestión de las actividades de la SPBS-MPMN, en donde el nivel de implementación de las normas son 9.5%, el desarrollo de la percepción de los funcionarios y servidores es insatisfactorio con 15.10% y las debilidades identificadas son de 30.6%, por ello el cumplimiento total de normas no son eficaces, por ende sus actividades no son efectivas. La Subgerencia de Personal y Bienestar Social , respecto a la percepción de sus funcionarios y

servidores sobre el desarrollo normas de control interno y procedimientos alcanzado una media general de 2.64 lo que califica de grado “insatisfactorio”, y el resultado del análisis inferencial no logra establecer significancia estadística, es decir que: El nivel de desarrollo de los componentes de control interno en la percepción de funcionarios y servidores de la SPBS – MPMN, se muestran insatisfactorios, en el marco del Sistema de Control Interno.

(Crisólogo y León, 2013). En su denominada “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”, concluyen que el actual sistema de Control interno de la I.E.P Interamericano S.A, es deficiente, originando errores de omisión y comisión, y contingencias, vulnerando los objetivos generales de control como son la eficiencia de operaciones, control de activos, confiabilidad de la información administrativa y financiera, y cumplimiento de normas y leyes, se puede determinar que es muy importante cada componente del control interno ya que cada uno de ellos marca una pauta en cuanto al funcionamiento y obligaciones en una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control, aportando disciplina y estructura, tal como se demostró en el desarrollo de la Guía de observación.

(Hemerityth y Sánchez , 2014). En sus tesis titulada “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”, concluyen la falta de una estructura organizativa definitiva en la empresa y por la carencia de un manual de organización y funciones se diseñó la estructura organizativa a nivel de almacenes definiéndose las obligaciones del personal que integran esta área; y que estas al no ser definida conllevan al incumplimiento de funciones.

(Alejo, 2015). En su tesis denominada “Implementación de procesos de R.R.H.H. en las mypes en el Perú”, concluye que la administración de recursos humanos consiste en las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones de personas de la función gerencial, tales como: descripción, especificación y análisis de puestos, evaluación y valoración de puestos, administración de sueldos y salarios, reclutamiento y selección del personal, contratación, inducción y separación, desarrollo y capacitación del personal y evaluación de desempeño. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus trabajadores para alcanzar los objetivos de la empresa; a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Básicamente las políticas guían a las personas para la consecución de los objetivos, buscando dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo para todos los trabajadores. Las micro y pequeñas empresas (MYPE) son aquellas unidades económicas que realizan actividades de producción, extracción o brindan servicios bajo cualquiera de las formas de organización empresarial.

(Barbarán, 2013). En su trabajo de investigación titulada “implementación del control interno en la gestión institucional del cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú”, concluye que el control interno incide en la gestión del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú. La implementación del control interno implica que el entorno de control aporta al ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades, que exista una comunicación directa e indirectamente con los trabajadores y que estos cumplan con sus responsabilidades de control, ya que sirve de bases de los otros componentes. Dentro de ese entorno los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivo, las actividades de control de

establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la alta dirección para hacer frente a dichos riesgos.

1.2. Fundamentación Científica

Control Interno

Con la entrada en vigencia de la Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (Ley N° 27785, 2002), el Control Interno se enmarca dentro de una perspectiva de control integral, ampliando las funciones de supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, ..., así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, como una tarea a desarrollar a nivel interno y externo de las entidades estatales. (Ley N° 27785, 2002, Art.6°).

En ese sentido, la citada Ley deja de presentar al Control Interno como una responsabilidad propia del Sistema Nacional de Control, incluyendo a las propias entidades en su consecución. Bajo esta premisa, se define al Control Interno como: acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la Entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. (Ley N° 27785, 2002, Art.7°).

Las entidades sujetas a control, comprenden a todas aquellas que conforman el Gobierno Central, Regional y Local; las unidades administrativas del Poder Legislativo, Judicial y del Ministerio Público, los Organismos Autónomos e instituciones o personas de derecho público, los Organismos Reguladores, las empresas del Estado o aquellas donde el Estado participe como accionario y las entidades privadas, no gubernamentales o internacionales, exclusivamente por los recurso y

bienes del Estado que perciben o administran. (Ley N° 27785, 2002, Art.3°).

El Control Interno previo y simultáneo está a cargo de las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades, mientras que, el Control Interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, así como el Órgano de Control Institucional de cada Entidad, siendo que la Contraloría General sólo tiene la facultad de realizar un Control Externo. (Ley N° 27785, 2002, Art.8°).

Atendiendo la relevancia del INTOSAI en materia de control gubernamental, se debe destacar que en la XVIII Reunión de Entidades Fiscalizadoras que conforman el INTOSAI (XVIII INCOSAI), celebrada en Budapest en el año 2004, definieron el Control Interno como: un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que la consecución de la misión de la entidad, se alcanzará los siguientes objetivos gerenciales: ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones; cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad; cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables; y salvaguardar los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño. (INTOSAI GOV 9100, 2007, pág. 6.).

Dos años después, la Contraloría General recogería el pronunciamiento de la INTOSAI, en las Normas de Control Interno, ajustándolo a la definición siguiente: Es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- (i) Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las

operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta, (ii) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos, (iii) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones, (iv) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, (v) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales, (vi) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objeto encargado y aceptado. (CGR, Normas de Control Interno, II Marco Conceptual de la Estructura de Control Interno. Pág. 7).

Como se advierte, el proceso de incluir el ejercicio del Control Interno en la realización de las funciones y tareas inherentes a cada entidad involucra a todo el personal que lo conforma, tanto a nivel gerencial (funcionarios) como personal (servidores). Asimismo, teniendo en cuenta que su objetivo principal es disminuir los riesgos que puedan impedir la consecución de las metas y objetivos institucionales, el Control Interno se convierte en un aliado para el desenvolvimiento y desarrollo gerencial, más aún si el fin gerencial es la búsqueda de la consecución de los objetivos institucional. De otro lado, se debe destacar que al formar parte de las tareas propias de cada organización (entidad), el Control Interno no busca generar el desarrollo de procedimientos adicionales, así como tampoco insertarse en la totalidad de tareas de cada entidad, toda vez que dependerá de la identificación de los riesgos, y a su vez de la priorización de estos para proceder a la elección de los controles más adecuados para su implementación, convirtiéndose así en una herramienta selectiva. Debe precisarse que todo punto de control siempre generará un costo en su implementación, el cual puede variar según su diseño (no es lo mismo establecer un formato para la evaluación de implementación de

recomendaciones, que implementar un programa informático para controlar el estado situaciones de dicha implementación), por tanto, siempre se debe buscar que los costos de su implementación no sean mayores de los beneficios que se pueden obtener de éste.

2. Descripción de la situación problemática

Dentro de la estructura de las Instituciones Públicas el sistema de recursos humanos es una de las más importantes, y a la que más le restan importancia, teniendo en cuenta que dicho sistema tiene una gran complejidad. En esa perspectiva el control interno como un sistema estructurado y positivizado en normas y reglamentos prescritos, permite a los gobiernos locales promover su desarrollo a través del cumplimiento estricto de las normas establecidas para ejercer el orden en sus sistemas administrativos en este caso específico, en la Municipalidad Distrital de Mancos.

En ese contexto, la Municipalidad Distrital de Mancos, es una institución pública orientada a prestar un servicio público y promover el desarrollo de la población en su conjunto, pero que en la actualidad muestra un álgida crisis en las políticas de gestión administrativa tanto en la eficiencia, capacidad, profesionalismo, desempeño y sobre todo la ética de los recursos humanos con el que cuenta; problemas que se agudizan al fusionarlos con las malas políticas laborales, la inexistencia del proceso de selección y las demasiadas faltas a procesos de contratación de personal.

Además, que en su gran mayoría los cargos de alta jerarquía son ocupados por personas sin ningún tipo de preparación profesional y que no cuentan con la capacidad necesaria para desempeñar estos cargos, pero que sin embargo son puestos debido a favores políticos y con la finalidad de coludirse con las autoridades para realizar manejos fraudulentos y obtener en complicidad beneficios económicos.

Mostrando también que el personal que labora en esta institución no cuenta con las condiciones necesarias para desempeñar sus funciones, puesto que no existe una estabilidad laboral, dado que la mayoría de los trabajadores no cuentan con un contrato laboral, motivo por el cual no perciben ningún tipo de beneficio a los cuales tienen derecho.

Además, debido a que los puestos no están designados adecuadamente, existe un flujo inadecuado de rotación del personal el cual se desarrolla sin ningún plan y control adecuado de este proceso, generando malestar y un ambiente laboral hostil, el cual influyen a que los trabajadores no muestren compromiso en las actividades que realizan en el cumplimiento de sus labores.

Se observa también que los recursos asignados para que los trabajadores realicen sus labores no son las necesarias para lograr el cumplimiento eficaz de estas, de igual forma la institución no genera las condiciones para que los trabajadores puedan alcanzar mejores posiciones y mayores responsabilidades de un modo tal que optimice el recurso al mismo tiempo que impulse el progreso de sus elementos.

Las remuneración que perciben los trabajadores no son acorde a las funciones y actividades que desempeñan, y mucho menos se determinan en función a la meritocracia; por el contrario los sueldo son establecidos por un grupo de personas allegadas a las autoridades (alcalde y regidores) quienes sin ningún conocimiento al respecto establecen los monto de los sueldos que percibirán los trabajadores, y como si todo esto no fuera suficiente los pagos de los sueldos, no se realizan en las fechas establecidas dejando a los trabajadores sin su salario mensual por periodos prolongados.

Frente a esta situación se ve la necesidad de investigar cómo influye el control interno en el Sistema de Recursos Humanos, lo que servirá como una herramienta para el adecuado funcionamiento de este sistema en la entidad y

así cumplir con los objetivos planteados; con la finalidad de lograr el mayor grado de eficacia y eficiencia en los servicios públicos que brinda a la población Mancosina.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Determinar de qué manera el control interno influye en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Mancos, en el periodo 2017.

3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar de qué manera los componentes del control interno inciden en la capacidad y la producción del sistema de recursos humanos de la municipalidad distrital de Mancos.
2. Precisar de qué forma los componentes del control interno influyen en los beneficios y obligaciones del sistema de recursos humanos de la municipalidad distrital de Mancos.
3. Evaluar de qué manera los componentes del control interno inciden en las políticas de capacitación y ascensos del sistema de recursos humanos de la municipalidad distrital de Mancos.

4 Fundamentación Teórica

4.1. Marco Teórico

Sistema Control Interno

(Claros & León, 2012), sostienen que el informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las tres categorías siguientes: I) eficacia y eficiencia de las operaciones, II) confiabilidad de la información financiera, y III) cumplimiento con leyes y regulaciones. El artículo 4° de la Ley N°28716, de Control Interno para las Entidades del Estado, incluye y amplían los objetivos establecidos en el informe COSO, señalando que las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir con la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivos encargado y aceptado.

(Mantilla, 2013), considera que el control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La primera categoría orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recurso. La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente. La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

(Claros R. y., 2012), dicen que el Control Gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes (artículo 6° de la Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”). Para tal efecto, el control gubernamental se ejerce mediante sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u

otros que sean útiles. Asimismo, existen diferentes herramientas para el ejercicio del control gubernamental que le corresponde realizar a la Contraloría General de la República. Además, se conceptúa al Sistema de Control Gubernamental como el conjunto de acciones con las que cuentan las instituciones públicas para lograr sus propósitos y puedan ofrecer un mejor servicio a la comunidad.

Componentes del Control Interno

Ambiente de Control

(Mantilla, 2013), dice que se establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. La esencia de cualquier negocio es su gente-sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia-y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. El ambiente de control está influenciado por la historia y por la cultura de la entidad. Influye en la conciencia de control de su gente. Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo lo ancho de la empresa, y establecen un tono por lo alto positivo. Establecen las políticas y los procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir objetivos de la entidad.

Administración de los recursos humanos

(CGR, Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006), “Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

El titular o funcionario designado debe definir políticas y procedimientos adecuados que garanticen la correcta selección, inducción y desarrollo del personal. Las actividades de reclutamiento y contratación, que forman parte de la selección, deben llevarse a cabo de manera ética. En la inducción deben considerarse actividades de integración del recurso humano en relación con el nuevo puesto tanto en términos generales como específicos. En el desarrollo de personal se debe considerar la creación de condiciones laborales adecuadas, la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus capacidades y habilidades, la existencia de un sistema de evaluación del desempeño objetivo, rendición de cuentas e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales.

Asignación de autoridad y responsabilidad

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad. El titular o funcionario designado debe tomar las acciones necesarias para garantizar que el personal que labora en la entidad tome conocimiento de las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupan. Los funcionarios y servidores públicos tienen la responsabilidad de mantenerse actualizados en sus deberes y responsabilidades demostrando preocupación e interés

en el desempeño de su labor. Todo el personal que labora en las entidades del Estado debe asumir sus responsabilidades en relación con las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupa. En este sentido, cada funcionario o servidor público es responsable de sus actos y debe rendir cuenta de estos.

Evaluación de Riesgos

(Mantilla, 2013), sostiene que cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continúan cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio. Todas las entidades, sin hacer caso de tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir; afortunadamente compiten dentro de su industria; mantienen su fortaleza financiera y la imagen pública positiva y mantienen la calidad total de sus productos, servicios y gente. No existe una manera práctica para reducir los riesgos a cero. En verdad, la decisión de estar en los negocios crea riesgos, la administración debe determinar cuántos riesgos es prudente aceptar, y se esfuerza por mantenerlos dentro de esos niveles.

La definición de objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Primero que todo, deben definirse los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones

necesarias para administrarlos. La definición de objetivos, entonces, es una parte clave del proceso administrativo. No es un componente del control interno, pero es un prerequisite para hacer posible el control interno. La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados. La evaluación de riesgos es la evaluación de la efectividad de los sistemas administrativos y operativos de la entidad, con relación a los controles establecidos a fin de prevenir, detectar y corregir distorsiones materiales identificadas, en cuya virtud deben analizarse y evaluarse los factores o elementos que puedan afectar adversamente al cumplimiento de los fines, metas u operaciones institucionales.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los elementos observados que deben ser establecidos y comunicados oportunamente.
- Identificación de los registros internos y externos y, la información generada por las áreas críticas.
- Los planes de evaluación de riesgo deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del ambiente de control interno de áreas críticas y controles débiles”.

Identificación de los riesgos

(CGR, Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006), “En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores

internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología. La metodología de identificación de riesgos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas vinculadas con herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de riesgos deben tomar como base eventos y tendencias pasados, así como técnicas de prospectiva en general. Es útil agrupar en categorías los riesgos potenciales mediante la acumulación de los eventos que ocurren en una entidad en los procesos claves (estratégicos y operativos), en las actividades críticas, en las fuentes de información, en los ciclos de vida de diferentes procesos, en juicios de expertos, por contexto, entre otros. El titular y funcionarios deben desarrollar un entendimiento de las interrelaciones que existen entre los riesgos, no solo consiguiendo información detallada como base para su valoración, sino también realizando ejercicios de prospectiva, de manera que se vea plasmado en su gestión.

La valoración de los riesgos

(CGR, Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006), “El análisis o valoración del riesgo le permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias. Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, cuantificar la probable pérdida que pueden ocasionar y calcular el impacto que pueden tener en la satisfacción de los usuarios del servicio. De este análisis, se derivarán los objetivos específicos de control y las actividades asociadas para minimizar los efectos de los riesgos identificados como relevantes.

Actividades de Control

(Claros R. y., 2012), dicen: “el Control Interno está constituida por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

(Mantilla, 2005), explica que las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades. Las actividades de control son acciones de las personas para implementar las políticas, para ayudar a asegurar que se estén llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como

necesarias para mejorar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.

Si bien algunos controles se relacionan únicamente con su área, a menudo se sobreponen. Dependiendo de las circunstancias, una actividad particular de control puede ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una de las tres categorías. Así, los controles de operaciones también pueden ayudar a asegurar información financiera confiable, los controles de información financiera pueden servir para efectuar cumplimiento, y así todos los demás.

Segregación de funciones

(CGR, Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006), “La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea. Las funciones deben establecerse sistemáticamente a un cierto número de cargos para asegurar la existencia de revisiones efectivas. Las funciones asignadas deben incluir autorización, procesamiento, revisión, control, custodia, registro de operaciones y archivo de la documentación. La segregación de funciones debe estar asignada en función de la naturaleza y volumen de operaciones de la entidad.

Información y Comunicación

(Mantilla, 2013), dice: “debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar

el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarios para la toma de decisiones y la información externa de negocios. También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades de control deben asumirse seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que cómo sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Ellos deben tener un medio de comunicación de la información significativa en sentido contrario. Ellos también necesitan comunicación efectiva con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas. Cada empresa debe capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades y eventos tanto externos como internos. La información debe ser identificada por la administración como relevante para el manejo del negocio. Debe entregársele a la gente que la necesita, en una forma y oportunidad que le permita llevar a cabo su control y sus otras responsabilidades.

(Álvarez, 2007), dice que desde el punto de vista gubernamental el sistema de información y comunicación consiste en la implementación de métodos registrar información sobre las operaciones, actividades y proyectos de una entidad, así como de mantener un flujo de comunicación permanente a través de los cuales, el procesamiento, la integración y divulgación de la información este basado en datos proporcionados por la información y sirve en forma efectiva de dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia del control interno. La comunicación implica también proporcionar un apropiado conocimiento sobre la gestión, la inversión y el rendimiento de estos, así como las responsabilidades individuales involucradas en el control interno, por

tanto, la calidad de la información que debe brindar el sistema afecta la capacidad de la gerencia para tomar decisiones adecuadas que permitan controlar y monitorear las actividades y operaciones de la entidad y la elaborar informes confiables.

Flexibilidad al cambio

Los sistemas de información deben ser revisados periódicamente, y de ser necesario, rediseñados cuando se detecten deficiencias en sus procesos y productos. Cuando la entidad cambie objetivos y metas, estrategia, políticas y programas de trabajo, entre otros, debe considerarse el impacto en los sistemas de información para adoptar las acciones necesarias.

La flexibilidad al cambio debe considerar en forma oportuna situaciones referentes a:

- Cambios en la normativa que alcance a la entidad
- Opiniones, reclamos, necesidades e inquietudes de los clientes o usuarios sobre el servicio que se les proporciona.

Archivo institucional

(CGR, Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006), “El titular o funcionario designado debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación de los documentos e información de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes y registros contables, administrativos y de gestión, entre otros, incluyendo las fuentes de sustento. La importancia del mantenimiento de archivos institucionales se pone de manifiesto en la necesidad de contar con evidencia sobre la gestión para una adecuada rendición de cuentas. Corresponde a la administración establecer los procedimientos y las

políticas que deben observarse en la conservación y mantenimiento de archivos electrónicos, magnéticos y físicos según el caso, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas que emiten los órganos competentes y que apoyen los elementos del sistema de control interno.

Supervisión

(Mantilla, 2005), sostiene que los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ello es realizado mediante acciones de monitoreo, evaluaciones separadas o una combinación de las dos. El monitoreo continuo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primariamente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo. Las deficiencias de control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia, a la junta directiva. Los sistemas de control interno cambian con el tiempo. La manera como se aplican los controles tiene que evolucionar. Debido a que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos, o quizás no se desempeñen ampliamente. Ello puede ocurrir a causa de la llegada de personal nuevo, la variación de la efectividad del entrenamiento y la supervisión, la reducción del tiempo y recursos u otras presiones adicionales. Además, las circunstancias para las cuales se diseñó el control pueden también cambiar, originando que se llegue a ser menos capaces de anticiparse a los riesgos originados por las nuevas condiciones. Por consiguiente, la administración necesita determinar si el control interno continúa siendo relevante y capaz de manejar los nuevos riesgos.

El monitoreo asegura que el control interno continua operando efectivamente. Este proceso implica la valoración, por parte del personal

apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias. Se aplica para todas las actividades de una organización, lo mismo que algunas veces para contratistas externos.

(Álvarez, 2007), dice: “es un proceso para evaluar la eficacia del rendimiento del control interno en el tiempo y consiste en la revisión y la verificación permanente sobre el funcionamiento y logros obtenidos de las medidas de control implantadas incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoría a través del memorándum de control interno, de los órganos conformantes del Sistema Nacional De Control.

Monitoreo

(CGR, Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006), “El monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad debe permitir conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de estos. La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia. El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales.

Implantación y seguimiento de medidas correctivas

(CGR, Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006), “Cuando se detecte o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos

institucionales, efectuándose el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados. El seguimiento debe asegurar, asimismo, la adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control. El seguimiento del control interno debe incluir políticas y procedimientos que busquen asegurar que las oportunidades de mejora que sean resultado de las actividades de supervisión, así como los hallazgos u observaciones producto de las acciones de control u otras revisiones, sean adecuada y oportunamente resueltas. Para ello se debe determinar las alternativas de solución y adoptar la más adecuada, teniendo en cuenta en su caso las recomendaciones formuladas por los organismos competentes de control, en armonía con sus atribuciones funcionales y lo establecido por la normativa del SNC.

Sistema de recursos humanos

El sistema de administración y desarrollo de los recursos humanos consiste en un conjunto de políticas, normas y procedimientos destinados a:

- a) Organizar los elementos humanos que se requieren.
- b) Crear y mantener las condiciones necesarias para garantizar que, además de la mayor y mejor utilización de este recurso, se logre la renovación oportuna de sus integrantes.

De acuerdo con esta definición, el sistema de recursos humanos no debe entenderse solamente como un sistema de procedimientos administrativos, sino también como el desarrollo del personal, es decir, como una forma sistemática de alcanzar el progreso del trabajador en el ámbito de la empresa, colocándolo en condiciones tales que pueda lograr cada vez mejores condiciones y mayores responsabilidades.

Los objetivos más importantes del sistema son:

- 1) Mantener la fuerza de trabajo en la empresa, en plena capacidad de producción y eficiencia.
- 2) Equilibrar las relaciones entre la empresa y sus trabajadores de tal manera que en el juego normal de sus intereses no prevalezcan los de un lado sobre los del otro, en detrimento de los intereses de la comunidad que constituyen uno de los propósitos fundamentales de la institución.
- 3) Colocar al trabajador en condiciones de alcanzar mejores posiciones y mayores responsabilidades, de un modo tal que optimice el recurso al mismo tiempo que impulse el progreso de sus elementos.

Recursos Humanos

(Chiavenato, 2001), dice que son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen – director, gerente, supervisor, operario o técnico- las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además, las personas defieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.

Fuerza

(Boríssov, 1965), capacidad del hombre para trabajar, conjunto de fuerzas físicas y espirituales de que el hombre dispone y que utiliza en el proceso de producción de los bienes materiales. La fuerza de trabajo es la condición fundamental de la producción en toda sociedad. En el proceso de producción, el hombre no sólo actúa sobre la naturaleza que le rodea, sino que desarrolla, además, su experiencia productiva, sus hábitos de trabajo. Las formas en que la fuerza de trabajo se explota dependen del tipo de propiedad imperante. Bajo el capitalismo, la fuerza de trabajo se convierte en una mercancía. Las condiciones necesarias para que la fuerza de trabajo se convierta en mercancía son:

1. La libertad personal del individuo, la posibilidad de disponer de su fuerza de trabajo.
2. La carencia de medios de producción en lo que respecta al trabajador.

La necesidad de vender la capacidad de trabajo para obtener medios de subsistencia. Bajo el capitalismo, la fuerza de trabajo, como cualquier otra mercancía, posee valor y valor de uso. El valor de la fuerza de trabajo se determina por el valor de los medios de vida indispensables para mantener la normal capacidad de trabajo de su poseedor y sostener a los miembros de su familia, y también por los gastos que implica el aprendizaje del trabajador. Con el desarrollo de la sociedad, el valor de la fuerza de trabajo cambia de magnitud, dado que se modifican el nivel de las necesidades y la cantidad de medios de vida necesarios al trabajador y a su familia; también cambia el valor de dichos medios de vida a causa del avance de las fuerzas productivas. Las diferencias de nivel en el desarrollo económico, las peculiaridades nacionales e históricas de los países, así como las condiciones naturales y climáticas hacen que el valor de la fuerza de trabajo en los diferentes países presente diferencias esenciales. A medida que la producción progresa, se registra una

tendencia general a que se eleve el nivel de las necesidades del trabajador y aumente el valor de la fuerza de trabajo.

Producción

(Schroeder), “Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora’ o también se tiene que Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora. La Productividad también se entiende como el coeficiente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción, estos recursos pueden ser: Tierra, Materiales, instalaciones maquinarias y herramientas, y servicios del Hombre. Es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un período determinado, con la debida consideración de calidad.

(Mertens, 2000), expresa que la productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto. La mejora de esta relación conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar. Este axioma es cuestionable por múltiples razones Sobre todo porque las estadísticas nacionales o de empresas no consideran todos los insumos posibles. Especialmente omiten aquellos que no tienen precio, pero que tienen valor social, como por ejemplo la afectación del medio ambiente, el deterioro de las condiciones de trabajo, la fatiga física y mental de los trabajadores el estrés para mencionar algunos.

Capacidad

(Caldas), Se entiende por capacidad el potencial de un trabajador, una máquina, un centro de trabajo, un proceso, una planta o una organización para fabricar productos por unidad de tiempo. La capacidad productiva, su análisis, planeación, programación y control, constituyen actividades

críticas que se desarrollan paralelamente con las actividades de programación y planeación de materiales, siendo la capacidad la cantidad de productos o servicios destinados a satisfacer las necesidades del público o de la sociedad que puede ser obtenida por una unidad productiva en un determinado periodo de tiempo. Otros la definen como el volumen de producción que se puede alcanzar en un tiempo determinado, o como la velocidad máxima que un sistema puede realizar en un trabajo. Por otra parte, el concepto de capacidad puede ser definido también en diferentes niveles jerárquicos de la organización, de acuerdo a los objetivos que en cada caso se persigan, es decir, a nivel global de todo el sistema productivo y de sus unidades estructurales, así como de las instalaciones, máquinas, equipos y puestos de trabajo.

Relaciones Laborales

(Trebilcock), considera que el término relaciones laborales (también se utiliza relaciones industriales), hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas. Un sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: el Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación). Los términos “relaciones laborales” y “relaciones industriales” se emplean asimismo en relación con diversas formas de participación de los trabajadores; además, pueden referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un

trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito, si bien éstas suelen denominarse “relaciones de empleo”. La variación en la utilización de los términos es considerable, lo que refleja en parte la evolución de este campo de estudio en el tiempo y en el espacio.

Obligaciones

Los derechos y obligaciones de las partes son las prestaciones recíprocas y las facultades que surgen del contrato de trabajo, se trata de obligaciones recíprocas, ya que el trabajador y el empleador, según las circunstancias, actúan como acreedores o deudores: a cada obligación de una parte le corresponde un derecho de la otra. Se encuentran regulados especialmente en el contrato de trabajo y también en convenios y estatutos profesionales. La esencia del contrato de trabajo la constituyen dos obligaciones fundamentales que tienen cada una de las partes: el trabajador debe trabajar, es decir, prestar el trabajo prometido. El empleador debe pagar la remuneración como contraprestación del trabajo realizado y también tiene la obligación de otorgar ocupación efectiva al trabajador. Estas obligaciones son deberes de prestación y pueden consistir en obligaciones de dar, hacer o no hacer. A su vez éstas, se deben cumplir en el marco de la buena fe, colaboración y solidaridad, que son deberes genéricos de conducta de ambas partes al inicio, desarrollo y fin de contrato de trabajo.

Políticas Laborales

En menor medida, en el Perú se han implementado políticas activas, especialmente en la última década. Las inversiones más importantes se realizaron en el año 2002, por los Programas de Empleo Social Productivo, urbano y rural, denominados “A Trabajar”, los cuales han requerido alrededor de 270 millones de soles para el año 2002. En segundo lugar, se tienen los programas de apoyo al micro y pequeña empresa que según, cifras del Ministro de Trabajo y Promoción del

Empleo (MTPE), que cuenta anualmente con un presupuesto de 220 millones de soles. Finalmente, también existen programas de capacitación laboral, especialmente de jóvenes y un servicio de empleo, ambos ejecutados por el MTPE. El Programa de Capacitación Laboral Juvenil recibe actualmente del Estado unos 20 millones de soles anuales mientras que el Servicio Público de Empleo (Red Cil Pro Empleo), una cantidad similar. Los servicios de empleo y los programas de microempresa son actividades relativamente nuevas en el Ministerio de Trabajo. Los programas de empleo se vuelven a ejecutar en el año 2002 luego de casi 15 años, dado que la anterior experiencia – el PAIT- no tuvo buenos resultados. Los programas de microempresa también son relativamente nuevos y se han trasladado del Ministerio de Industrias al Ministerio de Trabajo recién en el 2002 en el marco de la nueva Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo en el que se transforma el antiguo Vice.

Ascensos

(D.S. N° 012-2008-SA. Criterios para el ascenso., 1984) , Establece que el ascenso del servidor en la carrera Administrativa se produce mediante Promoción a nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo concurso de méritos. Las entidades públicas planificarán sus necesidades de personal en función del servicio y sus posibilidades presupuestales. Anualmente, cada entidad podrá realizar hasta dos concursos para ascenso, siempre que existan las respectivas plazas vacantes. Es deber de cada entidad establecer programas de capacitación para cada nivel de carrera y de acuerdo con las especialidades, como medio de mejorar el servicio público e impulsar el ascenso del servidor. Periódicamente y a través de métodos técnicos, deberán evaluarse los méritos individuales y el desempeño en el cargo, como factores determinantes de la calificación para el concurso. El cambio de grupo ocupacional, previo el cumplimiento de los requisitos

correspondientes, no puede producirse a un nivel inferior al alcanzado, salvo consentimiento expreso del servidor.

Capacitación

(Saavedra & Chacaltana, 2001), la capacitación laboral constituye una fórmula educativa, extra escolar, diferenciada de la educación regular, mediante la cual los individuos tienen la posibilidad de adquirir determinadas habilidades, conocimientos, destrezas y competencias laborales o empresariales. Mientras la educación regular ofrece una formación básica general: dirigida a personas que aún no se encuentran en la condición de económicamente activas; la capacitación laboral imparte un entrenamiento a jóvenes y adultos que ya forman parte de la fuerza laboral. La educación regular y la capacitación laboral están generalmente promovidas por las instituciones que las imparten. En la mayoría de los países, la primera es administrada por los Ministerios de Educación, mientras que la segunda por el Ministerio de Trabajo y otras entidades públicas y privadas. Existen diversas modalidades de capacitación laboral. Se puede distinguir entre programas de capacitación individual y capacitación a las empresas. Entre la capacitación que se orienta a las personas se puede hablar hasta de cuatro tipos de capacitación: formación pre - empleo, actualización, reentrenamiento y formación remedial. En el caso de la formación o capacitación dirigida a empresas, esta puede también tomar la forma de asesoría o asistencia técnica incluso a través de mecanismos directos (en el lugar de trabajo). La idea básica de utilizar a la capacitación laboral como instrumento de política activa de empleo es que promueve la iniciativa de las personas beneficiarias para insertarse en el mercado de trabajo. Es decir, la capacitación no proporciona directamente un empleo a las personas beneficiarias, sino que ofrece un instrumento para que ellas lo resuelvan. A continuación, describimos las principales iniciativas de capacitación laboral existentes en el Perú. Estas se han generado principalmente en los últimos años en función a recurrentes deficiencias observadas en el

sistema educativo formal y el mercado de capacitación, que han sido registradas en diversos estudios. (Reglamento General de la Ley N° 30075, Ley del Servicio Civil, 2014) en su Artículo 9 establece que: La capacitación tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, constituye una estrategia fundamental para el fortalecimiento del servicio civil como medio para mejorar la eficiencia y eficacia de la administración pública. La capacitación es parte del Subsistema de Gestión del Desarrollo y la Capacitación.

El Artículo 10 establece que los actores de la capacitación son: SERVIR en su calidad de ente rector, las entidades del Estado a través de sus oficinas de recursos humanos, los entes rectores de políticas nacionales y sectoriales y de los sistemas administrativos y funcionales, los servidores civiles y los proveedores de capacitación. Y en el artículo 12 sostiene que las Oficinas de Recursos Humanos Son las responsables de conducir la capacitación en su entidad. Para ello: planifican la capacitación atendiendo a las necesidades de formación laboral y formación profesional de los servidores civiles para el mejor cumplimiento de sus funciones. Ejecutan la capacitación, directamente o mediante terceros, garantizando el cumplimiento de los criterios y reglas básicas sobre la difusión, acceso y obligaciones establecidos en las normas. Evalúan la capacitación recibida, de acuerdo con lo establecido en las normas correspondientes. d) A través de la entidad, financian, cofinancian o gestionan financiamiento público o privado, de fuente nacional o extranjera, de acuerdo con las reglas previstas en la normatividad. Registran e informan la capacitación ejecutada. f) Las demás establecidas en la normatividad. Artículo 13.- De los Entes Rectores Los entes rectores promueven y desarrollan capacitación en el ámbito de su

competencia. Informan a SERVIR su programación, así como su ejecución. La planificación de la capacitación de los entes rectores sirve de base para la planificación de la formación laboral de los operadores de dichos sistemas en el sector público. Se elaboran a partir de los resultados de los diagnósticos que realizan en coordinación con SERVIR, usando los lineamientos emitidos por este u otras metodologías definidas por el ente rector del sistema administrativo o funcional.

Dirección de recursos humanos

(Terrones, 2002). Dice que el activo más importante que tiene una empresa está formado por las personas que trabajan en ella. La selección del personal, su formación, la evaluación de sus resultados y su remuneración son cuestiones que se engloban en la dirección de los recursos humanos y que tienen una importancia capital en el éxito o fracaso de cualquier empresa, e incluso de cualquier organización sin ánimo de lucro.

La dirección de los recursos humanos se define como el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas calificadas necesario para conseguir los objetivos de la organización; se incluye también en ese proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.

Las funciones básicas de la dirección de los recursos humanos son las siguientes:

1. Planificar las necesidades de recursos humanos.

La planificación de los recursos humanos consiste en desarrollar una estrategia completa que permita a la organización cubrir sus futuras necesidades de estos recursos; es el proceso por el cual la dirección se asegura de que tendrá el número correcto de personas, con las

capacidades apropiadas, en el lugar adecuado y en el momento preciso. Este proceso consta de las siguientes etapas:

En la primera se estudia la situación actual, determinando si el personal existente es apropiado para las necesidades actuales de la empresa y se le utiliza adecuadamente. § En la segunda se efectúa una previsión de las futuras necesidades de recursos humanos, en función de los planes de crecimiento de la empresa y de las bajas que han de irse produciendo por motivos tales como abandonos, muertes, retiros o finalización de contratos. § Finalmente, se desarrolla un programa para afrontar las futuras necesidades de recursos humanos. En función de las necesidades previstas, se desarrolla un programa de formación de los empleados actuales y de selección de otros nuevos.

2. Reclutamiento y selección del personal.

El reclutamiento comienza proyectando una imagen pública que atraiga personas cualificadas. Este se puede realizar en el interior de la propia empresa o en el exterior.

La mayor parte de las empresas siguen la política de reclutar en el interior es decir, de tener primero en cuenta a sus propios empleados para cubrir un puesto, pero dados los inconvenientes que ello conlleva, resulta mejor reclutar en el exterior. El procedimiento para conseguir candidatos varía según el puesto de trabajo de que se trate. Para los puestos de alta dirección y la media dirección se acude a empresas de búsqueda de ejecutivos, a universidades e instituciones de enseñanza privada, a asociaciones profesionales, etc. Para conseguir candidatos para puestos de trabajo poco cualificados se

acude a la oficina pública de empleo. En niveles intermedios es frecuente la inserción de anuncios en publicaciones periódicas.

Un proceso de selección completo sigue las siguientes fases:

- Entrevista preliminar.
- Solicitud de empleo.
- Realización de test.
- Contrastación de las referencias.
- Entrevista personal.
- Revisión médica.
- Decisión final.

Si la decisión es afirmativa, la empresa hace una oferta formal al candidato en cuanto a salario y otras ventajas y condiciones.

3. Formación y capacitación profesional del personal.

Independientemente de la experiencia de un empleado, casi siempre es necesaria cierta formación. Hay dos tipos de programas de formación: la formación en el puesto de trabajo y la formación fuera del puesto de trabajo.

La formación en el puesto de trabajo se utiliza en trabajos relativamente sencillos, de modo que los trabajadores aprenden con la práctica.

La formación fuera del puesto de trabajo, evita la presión derivada de estar al mismo tiempo haciendo el trabajo y aprendiendo a hacerlo. Además, en muchos casos, reduce la pérdida de materiales y de tiempo de trabajo. Los programas más habituales incluyen las clases más o menos tradicionales, y la simulación en la que los

trabajadores realizan operaciones semejantes a las que tendrán que efectuar posteriormente, pero en un medio simulado.

A la empresa le interesará seguir invirtiendo en capital humano mientras el valor de las ventajas que obtenga con ello supere a los pagos que tenga que realizar para la formación.

Evaluación del trabajo.

La evaluación en el trabajo consiste en definir un nivel de rendimiento en el trabajo aceptable, valorar el rendimiento del trabajador y efectuar la comparación para tomar decisiones sobre formación, remuneración, promoción, cambio de puesto de trabajo y despido.

Es conveniente, y son muchas las empresas que lo hacen, realizar una evaluación formal cada cierto tiempo (generalmente una vez al año). La evaluación tiene tres objetivos principales:

§ Informar al trabajador, quien, así, conoce sus puntos fuertes y débiles, y las cuestiones que necesita mejorar. § Informar a la dirección, para que ésta tome las medidas que sean oportunas. § Motivar al trabajador, pues la evaluación permite determinar quiénes merecen una remuneración mayor y una promoción.

El principal problema es determinar qué es lo que se ha de evaluar. La práctica demuestra que lo primero que se evalúa son los resultados, medidos en términos de calidad de trabajo, cantidad de trabajo y conocimiento del puesto de trabajo. En algunos casos, las medidas pueden ser bastante objetivas, y en otros, por el contrario, ha de intervenir la subjetividad necesariamente.

Remuneración del personal, seguridad social y otros beneficios como planes de pensiones.

Las decisiones de determinación de remuneraciones se encuentran limitadas por disposiciones legales y por los convenios colectivos. No obstante, dentro del margen de maniobra disponible, las remuneraciones deben basarse en un cuidadoso estudio de valoración de los puestos de trabajo. La valoración de puestos es un procedimiento para determinar los niveles de remuneración de todos ellos en función de una serie de factores entre los cuales los principales son los siguientes:

Capacitación precisa para desarrollar el puesto, en términos de nivel de educación, experiencia, características físicas y sociales precisas, etc. § Disponibilidad de personas cualificadas. Evidentemente, los puestos para los que existen pocas personas que estén cualificadas para desempeñarlos están más remunerados que los demás. § Nivel de autoridad y responsabilidad que corresponden al puesto. § Grado de contribución del puesto a los objetivos de la empresa. § Sueldos y salarios que abonan otras empresas a puestos semejantes.

Teniendo en cuenta estos factores se fija una escala salarial en la que figuran la relación de puestos y la remuneración que corresponde a cada uno.

La remuneración puede basarse en la cantidad de trabajo realizado (salario por pieza) o en el tiempo dedicado (salario por hora, por día, por mes, etc.), o seguir algún procedimiento en el que se tengan en cuenta ambos factores.

En la práctica, los departamentos de recursos humanos han de asumir funciones complementarias de prestación de servicios, de control y de asesoramiento a otros departamentos en materias tales como la

promoción de los directivos, las modificaciones en la estructura organizativa, la motivación de los empleados, etc.

El Liderazgo.

Se define en el campo de la dirección de empresas al "liderazgo" como el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas.

El liderazgo es algo más que la simple dirección, es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, en particular, hacia los objetivos de la organización. En este sentido, podríamos considerar, siguiendo a Mintzberg (1983), que el objeto primordial del papel del líder consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, además de cohesionar a los distintos individuos en un proyecto común como es la organización empresarial.

Para cumplir con estos propósitos, la personalidad del individuo que desempeña un papel de líder debería estar, de acuerdo con Koontz y Weihrich (1991), conformada por tres componentes importantes:

1. La capacidad de usar el poder con efectividad y responsablemente.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que les motiva en diferentes momentos y en diferentes situaciones; en este sentido el líder proporciona a sus seguidores los medios para satisfacer sus necesidades y deseos, a la vez que genera un ambiente organizacional que favorece e inhibe tales deseos y necesidades.
3. La capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus habilidades a un proyecto.

En cualquier empresa, el liderazgo surge de dos maneras diferentes, las cuales se asocian a la existencia de una organización formal y otra informal. Así, el liderazgo formal es aquel que ejercen las personas en base al puesto de autoridad formal que ocupan dentro de la jerarquía. El liderazgo informal es el desempeñado por determinadas personas, no por su posición jerárquica, sino por sus habilidades, conocimientos o recursos particulares que satisfacen las necesidades de otros.

La importancia que el liderazgo tiene para la organización empresarial ha originado la elaboración de una gran cantidad de estudios, los cuales pueden ser clasificados bajo tres enfoques. El enfoque principal, se basa en el comportamiento del líder.

Enfoque del comportamiento del líder.

Una vez comprobado que los líderes no poseen rasgos distintivos, el esfuerzo de los investigadores se centró en especificar aquellas conductas que los hacían eficaces.

En esta línea de pensamiento, Likert (1967) ofrece cuatro estilos de liderazgo en función del peso relativo que ostenten las orientaciones, hacia el empleado y hacia la tarea. El autor diferencia cuatro sistemas de dirección con un estilo determinado asociado:

1. En el sistema 1, el líder es considerado "explotador-autoritario", esto es, autocrático, toma las decisiones y ordena su cumplimiento a los subordinados de los que desconfía en alguna medida, motivando a éstos mediante el temor y el castigo, y recurriendo a una comunicación únicamente descendente.
2. En el sistema 2, el líder sigue una conducta "benevolente-autoritaria", presenta seguridad y confianza condescendiente en los subordinados, a quienes se les permite cierta flexibilidad en el cumplimiento de las tareas, pero según límites y normas establecidas, siendo motivados

por una combinación de recompensas y castigos, y permitiendo cierta comunicación ascendente.

3. El líder del sistema 3 recibe el nombre de “consultor”. El grado de confianza y seguridad en los empleados se ha incrementado considerablemente con respecto a los anteriores sistemas, lo que lleva a que el líder, utilizando las ideas y opiniones de los subordinados, fije las metas e imparta las órdenes una vez que las ha discutido con ellos (comunicación ascendente y descendente). En este caso, la motivación se fundamenta en recompensas y castigos ocasionales y en cierta participación, como ya hemos visto.
4. En el sistema 4, nos encontramos con el líder “participativo”. En este caso es el grupo quien fija las metas y toma las decisiones, puesto que la confianza y seguridad en los empleados es absoluta; la motivación se fundamenta no sólo en recompensas, sino también en sentimientos de valor e importancia; la comunicación es descendente, ascendente e incluso diagonal.

De estos cuatro sistemas de dirección, Likert (1967) resaltó como el más eficiente el último porque pudo comprobar cómo las organizaciones, dirigidas según este tipo de liderazgo, eran más efectivas en la fijación de metas y en su logro, y más productivas.

La motivación.

La correcta administración requiere de la creación y mantenimiento de un ambiente en el cual las personas trabajen juntas en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Un gerente no puede hacer su trabajo sin saber que es lo que motiva a las personas. La inclusión de factores de motivación en los roles organizacionales, la integración del personal para estos roles y todo el proceso de dirigir a las personas se tiene que construir sobre la base del conocimiento de la motivación. Podemos definir la motivación como “todas aquellas condiciones internas descritas como anhelos,

deseos, impulsos, etc... Es un estado interno que activa o induce a algo”. En este apartado insistiremos de forma recurrente en la importancia de conocer y aprovechar los factores de motivación para el éxito de la empresa.

Son múltiples las teorías que se han desarrollado con el fin de explicar el proceso de la motivación humana. Sin embargo, de los diversos enfoques que han surgido, aquellos que han encontrado un mayor soporte empírico y han resistido de forma más sólida el transcurso del tiempo son la Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow y el modelo bifactorial de Herzberg.

La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Según la teoría del psicólogo norteamericano Abraham Maslow, plasmada en su obra *Motivation and personality* (1954), las necesidades explican todo el comportamiento humano. El motivo de toda conducta humana está en la satisfacción de necesidades. Por lo tanto, si deseamos conocer la motivación humana deberemos estudiar previamente la naturaleza de sus necesidades.

Este autor consideró que las necesidades estaban divididas en cinco categorías o niveles que plasmó en un esquema conocido ampliamente como Jerarquía de las necesidades de Maslow. Las cinco categorías, desde las más básicas a las más complejas, eran las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas o primarias: son aquellas que el individuo precisa satisfacer de modo perentorio para asegurar su supervivencia inmediata. Entre ellas podemos señalar como ejemplo las de comer, beber, abrigarse contra el frío, etc.
2. Necesidades de seguridad o protección: esto es, la necesidad de evitar el riesgo consecuencia de la incertidumbre del futuro devenir. Con

frecuencia no se trata más que de la proyección a un cierto plazo de las necesidades básicas antes vistas. Como ejemplo, podemos apuntar la necesidad de estar al abrigo de peligros físicos, o el temor a perder el trabajo, la propiedad o el alimento.

3. Necesidades sociales, de pertenencia o aceptación: estas necesidades se derivan de que los individuos son seres sociables, y necesitan relacionarse con los demás. Como ejemplo valga citar la necesidad de las personas de integrarse en grupos de diversa naturaleza (Desde equipos de fútbol a confesiones religiosas).
4. Necesidades de estima o aprecio: implican el deseo de las personas de que las demás las tengan en una cierta estima y las aprecien. En este estadio el individuo se valora en relación a los demás y a la opinión que estos tengan de él. Como ejemplo podemos indicar en este nivel la necesidad de la confianza en uno mismo, o alcanzar un cierto poder o prestigio ante los demás.
5. Necesidades de autorrealización: valores e ideales que internamente se configura el individuo para su satisfacción personal. Consisten en el deseo de convertirse en todo aquello que uno podría lograr ser. Por su propia naturaleza estas metas son profundamente subjetivas, y por lo tanto, serán específicas para cada individuo.

La Teoría bifactorial de Herzberg

Con posterioridad a la ya descrita Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, Frederick Herzberg, otro psicólogo norteamericano, expuso su Teoría bifactorial, o Teoría Motivación-Higiene, modificando substancialmente la postura que había defendido Maslow, a pesar de que sigue considerando las necesidades como el motor último de la conducta humana.

Herzberg llevó a cabo un estudio de motivación sobre diversos factores causantes de satisfacción o insatisfacción en el trabajo, llegó a la conclusión de que estos factores podrían incluirse en dos categorías:

1. Factores de mantenimiento o higiénicos: se trata de una serie de factores que no contribuyen en absoluto a motivar a los empleados, pero cuya ausencia induce en los trabajadores un severo estado de insatisfacción. Consisten en aquellas condiciones necesarias para que se mantenga un cierto nivel de satisfacción en el trabajo. Nos referimos por lo tanto, a circunstancias vinculadas estrechamente al propio puesto de trabajo, tales como el salario, las propias condiciones del trabajo y la seguridad en el empleo.
2. Factores motivacionales: se trata de una serie de circunstancias relacionadas con el contenido del puesto de trabajo que se desempeña, que efectivamente contribuyen a motivar a los empleados, y cuya ausencia es causa de que aparezca una cierta insatisfacción y desmotivación. De entre estos últimos podemos señalar como ejemplo, entre otros, tener un trabajo estimulante, alcanzar el reconocimiento de los compañeros, el logro en el trabajo, la responsabilidad y los ascensos.

Técnicas de motivación.

Hasta este momento, hemos estudiado diversas teorías que nos ayudan a comprender cuales son los motivos que impulsan a los empleados a comportarse según ciertas pautas. Sin embargo, es preciso superar el ámbito meramente teórico para conocer algunas técnicas que, aplicando las teorías antes vistas, se han desarrollado con el fin de motivar a los empleados hacia la realización de las tareas que se les han encomendado. Comenzaremos este apartado analizando el papel que desempeña el dinero en la motivación, para a continuación estudiar con detenimiento

las técnicas de enriquecimiento del puesto de trabajo, dirección por objetivos, círculos de calidad y calidad de vida en el trabajo.

El papel del dinero en la motivación

En las Teorías descritas anteriormente hemos considerado que para que un factor pueda ser calificado como motivador, ha de permitir cubrir algunas de las necesidades antes expresadas. En efecto, en la sociedad en la que vivimos, el dinero contribuye a la satisfacción de necesidades de distintos niveles, y es básico, por ejemplo, para que puedan cubrirse las necesidades de supervivencia (con el que puede adquirirse lo imprescindible para subsistir) y seguridad (mediante el ahorro, la inversión, la contratación de seguros, etc.), que encontramos en la base de la pirámide de Maslow.

Pero además de estas necesidades básicas, en nuestro ámbito cultural el dinero también colabora en la satisfacción de ciertas necesidades sociales, permitiendo la realización de actividades sociales y el acceso a los lugares donde estas actividades se desarrollan. Muchas personas se consideran también más apreciadas en sus empresas si reciben una retribución elevada, con lo que el dinero también contribuiría a satisfacer las necesidades de aprecio.

Podemos afirmar, por tanto, que el dinero puede ayudar a satisfacer un amplio espectro de necesidades. Sin embargo, los estudios realizados parecen apuntar que su papel motivador parece reducirse a medida que las remuneraciones se hacen más elevadas. Es este el motivo de que los planes de incentivos de naturaleza primordialmente económica tuvieran mucho más éxito hace algunas décadas, cuando el nivel de vida de los individuos era como media más bajo que en la actualidad. No obstante, no podemos cuestionar el hecho de que continúa teniendo un papel fundamental.

El enriquecimiento del puesto de trabajo

El enriquecimiento del puesto de trabajo o enriquecimiento del trabajo a secas consiste en la modificación del propio puesto de trabajo, de forma que se puedan cubrir con las necesidades de orden superior. Es preciso distinguir de este concepto el de ampliación del puesto de trabajo, entendiéndose éste como una mera ampliación de las actividades y tareas asignadas al puesto de trabajo, con el fin de atenuar su monotonía. El enriquecimiento de un puesto de trabajo frecuentemente requerirá de la ampliación de este, pero en general, exigirá además recurrir a otra serie de factores de motivación, entre los que podemos citar:

1. La variedad de las operaciones a realizar: mientras más variado sea un trabajo, más enriquecedor será para el empleado que lo desempeña.
2. La identidad de la tarea: el trabajo del empleado debe de tener un sentido unitario.
3. La importancia de la tarea: es fundamental que el trabajador adquiera conciencia de la importancia de la labor que desempeña en el proceso global de la empresa.
4. La autonomía: será preciso dotar al trabajador de cierto grado de responsabilidad y autonomía en la planificación de su propio trabajo, y de la capacidad de controlar por si mismo sus resultados.
5. La retroalimentación: el empleado deberá recibir periódica y frecuentemente información respecto a su desempeño en las tareas que lleva a cabo. Si su rendimiento es positivo, se deben de reconocer sus méritos y ponerlos de manifiesto claramente.

La dirección por objetivos

La dirección por objetivos es un programa diseñado para motivar a los empleados mediante su participación en la determinación de sus propios

objetivos, y el conocimiento de los factores que se utilizan para medir periódicamente su rendimiento.

El desarrollo de la dirección por objetivos se llevará a cabo normalmente a través de un proceso compuesto de tres fases:

1. En un primer momento, subordinado y superior se reúnen y determinan conjuntamente los objetivos que el trabajador deberá de alcanzar en su trabajo durante un período de tiempo concreto. Suele ser corriente que se establezcan niveles intermedios para controlar la medida en que se están cubriendo los objetivos.
2. Periódicamente ambos se reúnen de nuevo para estudiar los progresos alcanzados en el logro de los objetivos.
3. Al final del período ambos se reúnen nuevamente con el fin de evaluar conjuntamente los resultados alcanzados, se analizan los objetivos no logrados, y se pueden adoptar medidas correctoras que mejoren los resultados en el futuro.

4.2. Marco conceptual

Almacén de bloque:

Sistema de almacenamiento por apilado directo de las cargas, sin soportes o elementos de constitución de cargas unitarias.

Almacenaje

Se refiere a la administración del espacio físico necesario para el mantenimiento de las existencias, en definitiva, estamos refiriéndonos al diseño y gestión operativa de los almacenes y de las diferentes herramientas y tecnologías que deben utilizarse para optimizar la operación. Los almacenes juegan, pues, el papel de intermediarios a lo largo de la cadena logística y por tanto su importancia es de auténtico

relieve, ya que pueden suponer fuentes de despilfarros, en potencia, a lo largo de toda la cadena.

Aprovisionamiento:

Considerando realmente esta función con una prolongación de la función de compras, siendo ésta la responsable de la selección de proveedores y las relaciones con los mismos, lo que repercutirá de forma importante sobre la función de aprovisionamiento, la cual es en definitiva responsable de los flujos de entrada de mercancías.

Control:

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”. (Mantilla, 2013).

Código de artículo:

Entidad alfanumérica, que designa un artículo determinado. Es inherente al artículo y diferencia cualquier otro.

Código de Barras:

Elemento de codificación y lectura, numérico o alfanumérico, compuesto por señales de distinto grosos, espaciadas según normal específicas. Su lectura mediante pistolas láser identifica el artículo en cuestión.

Eficiencia, eficacia y economía:

A través de los cuales el proceso de control logra sus objetivos con un nivel apropiado de calidad y óptima utilización de recursos”.(Mantilla, 2013).

Objetividad:

Debido a la cual las acciones de control se realizan sobre la base de una debida e imparcial evaluación de fundamentos de hecho y derecho, evitando apreciaciones subjetivas”.(Aguirre, 2006).

Oportunidad:

Consiste en que las acciones de control se lleven a cabo en el momento y circunstancias debidas y pertinentes para cumplir su cometido”.(Bravo, 2000).

Control Interno:

Comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. (Artículo 7° de la Ley N°27785)”. (Mantilla, 2013).

Control Preventivo:

Se realizan antes de la ejecución de los procesos u operaciones, orientado a prevenir que la entidad incurra en desviaciones que impidan o limiten la correcta ejecución de determinadas actividades”.(Aguirre, 2006).

Control Simultáneo:

Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de los procesos u operaciones, quienes lo aplican son las autoridades, los funcionarios y los servidores sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización”.(Mantilla, 2005).

Control Posterior:

Se efectúan después de la ejecución de los procesos u operaciones, es realizado también por el Órgano de Control Institucional (OCI), según sus planes y programas anuales”.(Bravo, 2000).

Control Externo:

Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de esta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior.(Mantilla, 2013).

Acceso a la Información:

Referido a la potestad de los órganos de control de requerir, conocer y examinar toda la información y documentación sobre las operaciones de la entidad, aunque sea secreta, necesaria para su función. (Bravo, 2000).

Reserva:

Por cuyo mérito se encuentra prohibido que durante la ejecución del control se revele información que pueda causar daño a la entidad, a su personal o al Sistema, o dificulte la tarea de este último. (Barletti, 2007).

Sistema:

Es un conjunto de elementos o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, pues funcionan para lograr un objetivo en común.

Recursos Humanos:

Normalmente, se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

Normas:

Con ella se designa en primer término, aunque no exclusivamente, un mandato, una precisión, una orden. Ordenar No es, empero, la única función de una norma. También autorizar, permitir, derogar son funciones de normas. Se habla de normas de la moral y del derecho como de prescripciones para la conducta reciproca de los hombres y se quiere expresar con ello que lo designado como “moral” o “derecho” consiste en normas, que es un sistema o agregado de normas”. (Hans Kelsen).

Ética:

Ética es la ciencia filosófico-normativa y teórico-práctica que estudia los aspectos individuales y sociales de la persona a temer de la moralidad de los actos humanos, bajo el prisma de la razón humana, la honestidad teniendo siempre como fin el bien honesto, la honestidad. (Barroso, P).

5. Propuesta (Plan de Mejora)

Con la finalidad de superar las deficiencias descritas en el problema, la Municipalidad Distrital de Mancos deberá llevar a cabo las siguientes acciones:

- ❖ Sensibilizar a los funcionarios y trabajadores de la municipalidad distrital de Mancos sobre la importancia que tiene el control interno, a fin de que se pueda cumplir adecuadamente con todo lo establecido en los documentos institucionales, alcanzando así los objetivos deseados.
- ❖ Implementar, priorizar y dar cumplimiento a un mecanismo adecuado de selección y contratación de personal, afín de dar cumplimiento con las normativas vigentes de contratación pública, asignando los puestos y funciones según las capacidades que tengan los responsables de estos.
- ❖ Implementar medios de capacitación adecuadas según las necesidades de cada área, afín de que el personal se desempeñe adecuadamente en el cumplimiento de sus funciones, adquiriendo nuevos conocimientos y actualizaciones para la mejor realización de sus actividades, logrando de esta manera alcanzar los objetivos de la institución.
- ❖ Establecer un proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores de manera periódica, con la finalidad de generar recompensas y premios salariales acorde con su meritocracia o rendimiento alcanzado.

6 Resultados

6.1. Condición laboral

Estadísticos

Condición laboral

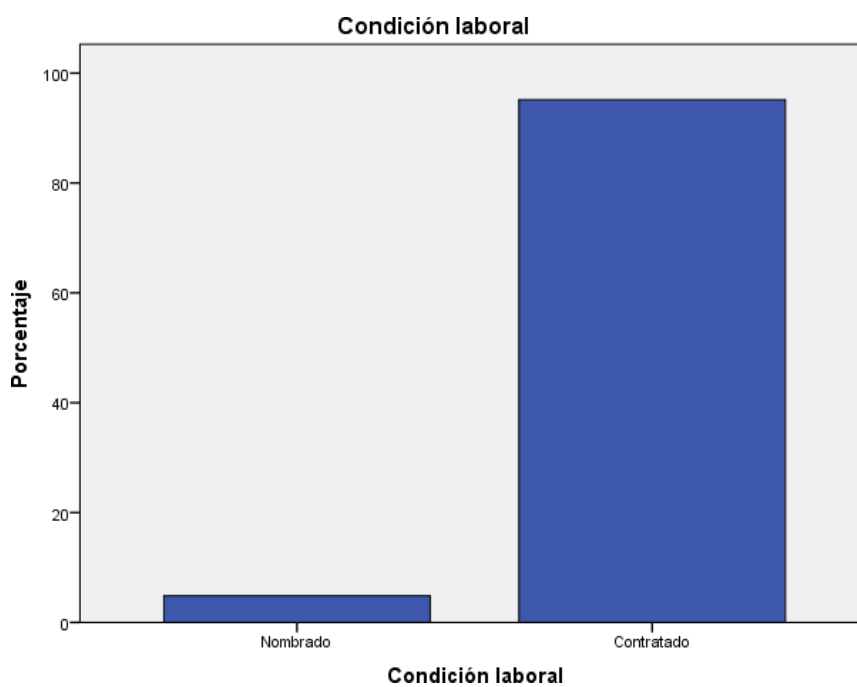
N	Válidos	83
	Perdidos	0

TABLA N°01

Condición laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nombrado	5	4,9	4,9	4,9
Válidos Contratado	78	95,1	95,1	100,0
Total	83	100,0	100,0	

FIGURA N°01



Grado de Instrucción

Estadísticos

Grado de Instrucción

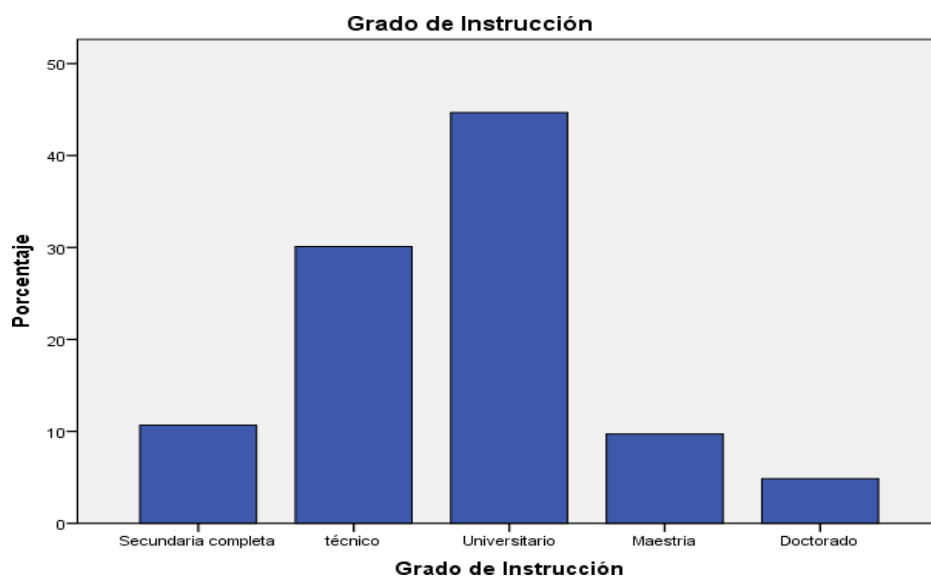
N	Válidos	83
	Perdidos	0

TABLA N°01

Grado de Instrucción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Secundaria completa	9	10,7	10,7	10,7
Vá técnico	25	30,1	30,1	40,8
lid Universitario	37	44,7	44,7	85,4
os Maestría	8	9,7	9,7	95,1
Doctorado	4	4,9	4,9	100,0
Total	83	100,0	100,0	

FIGURA N°02



Cargo que desempeña en la municipalidad

Estadísticos

Cargo que desempeña en la municipalidad

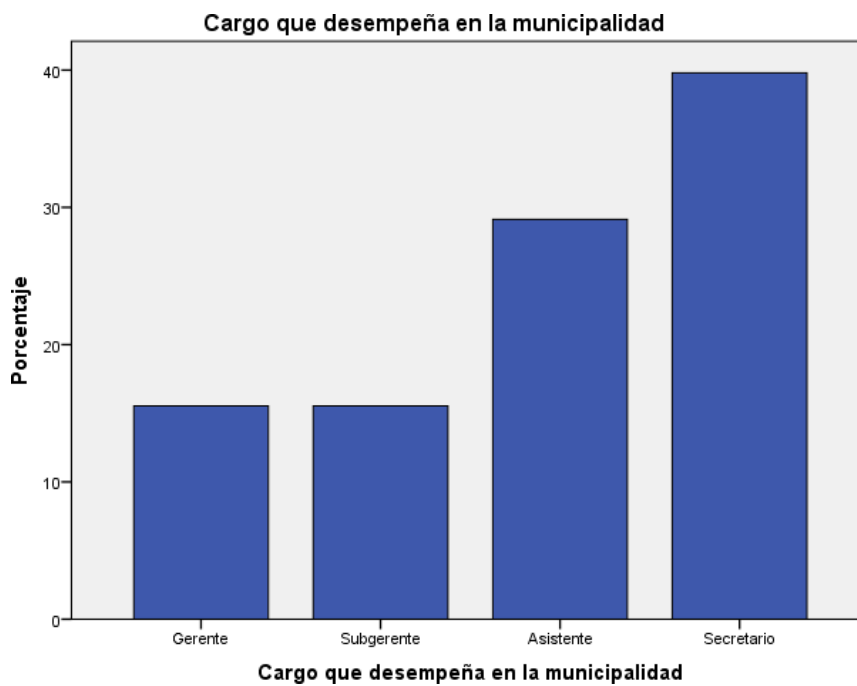
N	Válidos	83
	Perdidos	0

TABLA N°03

Cargo que desempeña en la municipalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Gerente	13	15,5	15,5	15,5
Subgerente	13	15,5	15,5	31,1
Válidos Asistente	24	29,1	29,1	60,2
Otros	33	39,8	39,8	100,0
Total	83	100,0	100,0	

FIGURA N°03



Ingreso mensual

Estadísticos

Ingreso mensual

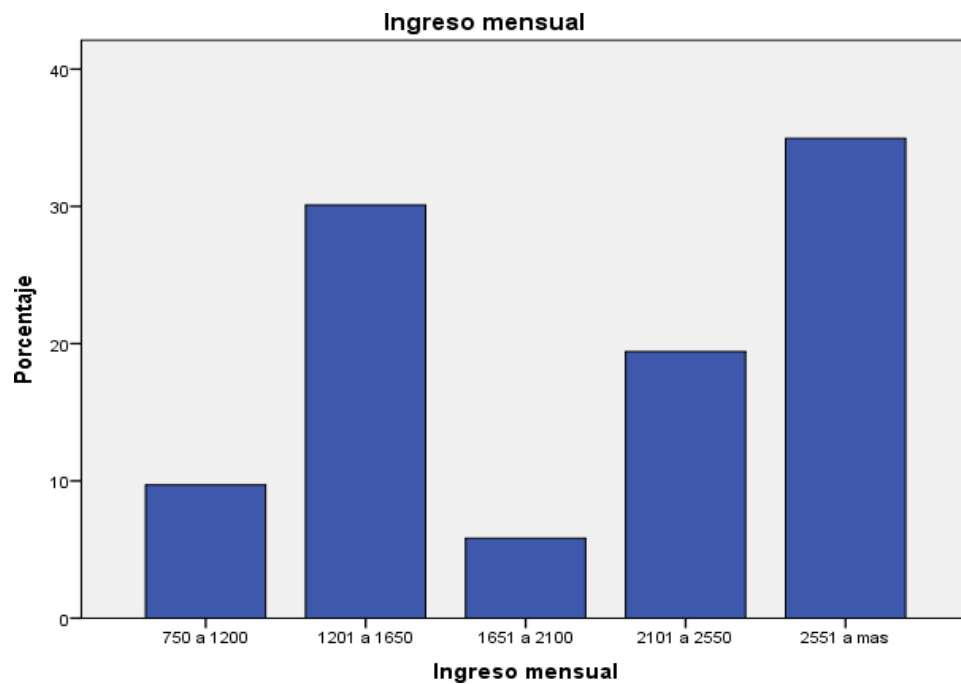
N	Válidos	83
	Perdidos	0

TABLA N°04

Ingreso mensual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 750 a 1200	8	9,7	9,7	9,7
1201 a 1650	25	30,1	30,1	39,8
1651 a 2100	5	5,8	5,8	45,6
2101 a 2550	16	19,4	19,4	65,0
2551 a mas	29	35,0	35,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

FIGURA N°04



6.2. Análisis de datos relacionados con cada objetivo de investigación Objetivo

General

Determinar de qué manera el control interno influye en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Mancos, en el periodo 2017.

Tabla de contingencia sistema de recursos humanos * control interno

			CONTROL INTERNO		
			Baja	Media	Alta
SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	Baja	Recuento	21	9	9
		Frecuencia esperada	15,1	15,1	8,7
	Media	Recuento	14	29	2
		Frecuencia esperada	17,5	17,5	10,0
	Alta	Recuento	5	2	12
		Frecuencia esperada	7,4	7,4	4,2
Total	Recuento	40	40	23	
	Frecuencia esperada	40,0	40,0	23,0	

Tabla de contingencia sistema de recursos humanos * control interno

			Total
SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	Baja	Recuento	29
		Frecuencia esperada	29,0
	Media	Recuento	35
		Frecuencia esperada	35,0
	Alta	Recuento	19
		Frecuencia esperada	19,0
Total	Recuento	83	
	Frecuencia esperada	83,0	

6.3 Objetivos Específicos.

- a) Identificar de qué manera los componentes del control interno inciden en la capacidad y la producción del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Mancos.

1. Producción y capacidad. * Ambiente de control.

Tabla de contingencia

			Ambiente de control.		
			Baja	Media	Alta
Producción y capacidad.	Baja	Recuento	24	7	10
		Frecuencia esperada	11,9	15,9	13,1
	Media	Recuento	1	26	1
		Frecuencia esperada	8,2	10,9	9,0
	Alta	Recuento	5	7	22
		Frecuencia esperada	9,9	13,2	10,9
Total	Recuento	30	40	33	
	Frecuencia esperada	30,0	40,0	33,0	

Tabla de contingencia

			Total
Producción y capacidad.	Baja	Recuento	31
		Frecuencia esperada	31,0
	Media	Recuento	28
		Frecuencia esperada	28,0
	Alta	Recuento	24
		Frecuencia esperada	24,0
Total	Recuento	103	
	Frecuencia esperada	83,0	

2. Producción y capacidad. * Evaluación de riesgos.

Tabla de contingencia

			Evaluación de riesgos.		
			Baja	Media	Alta
Producción y capacidad.	Baja	Recuento	25	6	10
		Frecuencia esperada	13,9	11,9	15,1
	Media	Recuento	2	20	6
		Frecuencia esperada	9,5	8,2	10,3
	Alta	Recuento	8	4	22
		Frecuencia esperada	11,6	9,9	12,5
Total	Recuento	35	30	38	
	Frecuencia esperada	35,0	30,0	38,0	

Tabla de contingencia

			Total
Producción y capacidad.	Baja	Recuento	31
		Frecuencia esperada	31,0
	Media	Recuento	28
		Frecuencia esperada	28,0
	Alta	Recuento	24
		Frecuencia esperada	24,0
Total	Recuento	83	
	Frecuencia esperada	103,0	

3. Producción y capacidad. * Actividades de Control.

Tabla de contingencia

			Actividades de Control.		
			Baja	Media	Alta
Producción y capacidad.	Baja	Recuento	19	12	10
		Frecuencia esperada	10,0	13,9	17,1
	Media	Recuento	1	16	11
		Frecuencia esperada	6,8	9,5	11,7
	Alta	Recuento	5	7	22
		Frecuencia esperada	8,3	11,6	14,2
Total	Recuento	25	35	43	
	Frecuencia esperada	25,0	35,0	43,0	

Tabla de contingencia

			Total
Producción y capacidad.	Baja	Recuento	31
		Frecuencia esperada	31,0
	Media	Recuento	28
		Frecuencia esperada	28,0
	Alta	Recuento	24
		Frecuencia esperada	24,0
Total	Recuento	83	
	Frecuencia esperada	83,0	

4. Producción y capacidad. * Información y Comunicación.

Tabla de contingencia

			Información y Comunicación.		
			Baja	Media	Alta
Producción y capacidad.	Baja	Recuento	16	20	5
		Frecuencia esperada	10,0	21,9	9,2
	Media	Recuento	6	22	0
		Frecuencia esperada	6,8	15,0	6,3
	Alta	Recuento	3	13	18
		Frecuencia esperada	8,3	18,2	7,6
Total	Recuento	25	55	23	
	Frecuencia esperada	25,0	55,0	23,0	

Tabla de contingencia

			Total
Producción y capacidad.	Baja	Recuento	31
		Frecuencia esperada	31,0
	Media	Recuento	28
		Frecuencia esperada	28,0
	Alta	Recuento	24
		Frecuencia esperada	24,0
Total	Recuento	83	
	Frecuencia esperada	83,0	

5. Producción y capacidad. * Supervisión

Tabla de contingencia

			Supervisión.		
			Baja	Media	Alta
Producción y capacidad.	Baja	Recuento	14	17	10
		Frecuencia esperada	8,0	19,9	13,1
	Media	Recuento	1	26	1
		Frecuencia esperada	5,4	13,6	9,0
	Alta	Recuento	5	7	22
		Frecuencia esperada	6,6	16,5	10,9
Total	Recuento	20	50	33	
	Frecuencia esperada	20,0	50,0	33,0	

Tabla de contingencia

			Total
Producción y capacidad.	Baja	Recuento	31
		Frecuencia esperada	31,0
	Media	Recuento	28
		Frecuencia esperada	28,0
	Alta	Recuento	24
		Frecuencia esperada	24,0
Total	Recuento	83	
	Frecuencia esperada	83,0	

b) Precisar de qué forma los componentes del control interno influyen en los beneficios y obligaciones del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Mancos.

1) **Beneficios y obligaciones * Ambiente de control.**

Tabla de contingencia

			Ambiente de control.		
			Baja	Media	Alta
Beneficios y obligaciones	Baja	Recuento	9	13	2
		Frecuencia esperada	7,0	9,3	7,7
	Media	Recuento	3	21	6
		Frecuencia esperada	8,7	11,7	9,6
	Alta	Recuento	18	6	25
		Frecuencia esperada	14,3	19,0	15,7
Total	Recuento	30	40	33	
	Frecuencia esperada	30,0	40,0	33,0	

Tabla de contingencia

			Total
Beneficios y obligaciones	Baja	Recuento	24
		Frecuencia esperada	24,0
	Media	Recuento	20
		Frecuencia esperada	20,0
	Alta	Recuento	39
		Frecuencia esperada	39,0
Total	Recuento	83	
	Frecuencia esperada	83,0	

2) Beneficios y obligaciones * Evaluación de riesgos.

Tabla de contingencia

			Evaluación de riesgos.		
			Baja	Media	Alta
Beneficios y obligaciones	Baja	Recuento	12	10	2
		Frecuencia esperada	8,2	7,0	8,9
	Media	Recuento	3	17	10
		Frecuencia esperada	10,2	8,7	11,1
	Alta	Recuento	20	3	26
		Frecuencia esperada	16,7	14,3	18,1
Total	Recuento	35	30	38	
	Frecuencia esperada	35,0	30,0	38,0	

Tabla de contingencia

			Total
Beneficios y obligaciones	Baja	Recuento	24
		Frecuencia esperada	24,0
	Media	Recuento	20
		Frecuencia esperada	20,0
	Alta	Recuento	39
		Frecuencia esperada	39,0
Total	Recuento	83	
	Frecuencia esperada	83,0	

3) Beneficios y obligaciones * Actividades de Control.

Tabla de contingencia

			Actividades de Control.		
			Baja	Media	Alta
Beneficios y obligaciones	Baja	Recuento	6	12	6
		Frecuencia esperada	5,8	8,2	10,0
	Media	Recuento	3	16	11
		Frecuencia esperada	7,3	10,2	12,5
	Alta	Recuento	16	7	26
		Frecuencia esperada	11,9	16,7	20,5
Total	Recuento	25	35	43	
	Frecuencia esperada	25,0	35,0	43,0	

Tabla de contingencia

			Total
Beneficios y obligaciones	Baja	Recuento	24
		Frecuencia esperada	24,0
	Media	Recuento	20
		Frecuencia esperada	20,0
	Alta	Recuento	39
		Frecuencia esperada	39,0
Total	Recuento	83	
	Frecuencia esperada	83,0	

4) **Beneficios y obligaciones * Información y Comunicación.**

Tabla de contingencia

			Información y Comunicación.		
			Baja	Media	Alta
Beneficios y obligaciones	Baja	Recuento	10	12	2
		Frecuencia esperada	5,8	12,8	5,4
	Media	Recuento	2	23	5
		Frecuencia esperada	7,3	16,0	6,7
	Alta	Recuento	13	20	16
		Frecuencia esperada	11,9	26,2	10,9
Total	Recuento	25	55	23	
	Frecuencia esperada	25,0	55,0	23,0	

Tabla de contingencia

			Total
Beneficios y obligaciones	Baja	Recuento	24
		Frecuencia esperada	24,0
	Media	Recuento	20
		Frecuencia esperada	20,0
	Alta	Recuento	39
		Frecuencia esperada	39,0
Total	Recuento	83	
	Frecuencia esperada	83,0	

5) Beneficios y obligaciones * Supervisión.

Tabla de contingencia

			Supervisión.		
			Baja	Media	Alta
Beneficios y obligaciones	Baja	Recuento	4	18	2
		Frecuencia esperada	4,7	11,7	7,7
	Media	Recuento	2	22	6
		Frecuencia esperada	5,8	14,6	9,6
	Alta	Recuento	14	10	25
		Frecuencia esperada	9,5	23,8	15,7
Total	Recuento	20	50	33	
	Frecuencia esperada	20,0	50,0	33,0	

Tabla de contingencia

			Total
Beneficios y obligaciones	Baja	Recuento	24
		Frecuencia esperada	24,0
	Media	Recuento	20
		Frecuencia esperada	20,0
	Alta	Recuento	39
		Frecuencia esperada	39,0
Total	Recuento	83	
	Frecuencia esperada	83,0	

C) Evaluar de qué manera los componentes del control interno inciden en las políticas de capacitación y ascensos del sistema de recursos humanos de la municipalidad distrital de Mancos.

1) **Políticas de capacitación y ascensos. * Ambiente de control.**

Tabla de contingencia

		Ambiente de control.			
		Baja	Media	Alta	
Políticas de capacitación y ascensos.	Baja	Recuento	18	9	14
		Frecuencia esperada	11,9	15,9	13,1
	Media	Recuento	1	18	1
		Frecuencia esperada	5,8	7,8	6,4
	Alta	Recuento	11	13	18
		Frecuencia esperada	12,2	16,3	13,5
Total		Recuento	30	40	33
		Frecuencia esperada	30,0	40,0	33,0

Tabla de contingencia

			Total
Políticas de capacitación y ascensos.	Baja	Recuento	31
		Frecuencia esperada	31,0
	Media	Recuento	20
		Frecuencia esperada	20,0
	Alta	Recuento	32
		Frecuencia esperada	32,0
Total		Recuento	83
		Frecuencia esperada	83,0

2) Políticas de capacitación y ascensos. * Evaluación de riesgos.

Tabla de contingencia

			Evaluación de riesgos.		
			Baja	Media	Alta
Políticas de capacitación y ascensos.	Baja	Recuento	18	8	15
		Frecuencia esperada	13,9	11,9	15,1
	Media	Recuento	2	14	4
		Frecuencia esperada	6,8	5,8	7,4
	Alta	Recuento	15	8	19
		Frecuencia esperada	14,3	12,2	15,5
Total	Recuento	35	30	38	
	Frecuencia esperada	35,0	30,0	38,0	

3) Políticas de capacitación y ascensos. * Actividades de Control.

Tabla de contingencia

			Actividades de Control.		
			Baja	Media	Alta
Políticas de capacitación y ascensos.	Baja	Recuento	14	11	16
		Frecuencia esperada	10,0	13,9	17,1
	Media	Recuento	1	12	7
		Frecuencia esperada	4,9	6,8	8,3
	Alta	Recuento	10	12	20
		Frecuencia esperada	10,2	14,3	17,5
Total	Recuento	25	35	43	
	Frecuencia esperada	25,0	35,0	43,0	

Tabla de contingencia

			Total
Políticas de capacitación y ascensos.	Baja	Recuento	31
		Frecuencia esperada	31,0
	Media	Recuento	20
		Frecuencia esperada	20,0
	Alta	Recuento	32
		Frecuencia esperada	32,0
Total	Recuento	83	
	Frecuencia esperada	83,0	

4) Políticas de capacitación y ascensos. * Información y Comunicación.

Tabla de contingencia

			Información y Comunicación.		
			Baja	Media	Alta
Políticas de capacitación y ascensos.	Baja	Recuento	10	23	8
		Frecuencia esperada	10,0	21,9	9,2
	Media	Recuento	6	14	0
		Frecuencia esperada	4,9	10,7	4,5
	Alta	Recuento	9	18	15
		Frecuencia esperada	10,2	22,4	9,4
Total	Recuento	25	55	23	
	Frecuencia esperada	25,0	55,0	23,0	

Tabla de contingencia

			Total
Políticas de capacitación y ascensos.	Baja	Recuento	31
		Frecuencia esperada	31,0
	Media	Recuento	20
		Frecuencia esperada	20,0
	Alta	Recuento	32
		Frecuencia esperada	32,0
Total		Recuento	83
		Frecuencia esperada	83,0

5) Políticas de capacitación y ascensos. * Supervisión.

Tabla de contingencia

			Supervisión.		
			Baja	Media	Alta
Políticas de capacitación y ascensos.	Baja	Recuento	11	16	14
		Frecuencia esperada	8,0	19,9	13,1
	Media	Recuento	1	18	1
		Frecuencia esperada	3,9	9,7	6,4
	Alta	Recuento	8	16	18
		Frecuencia esperada	8,2	20,4	13,5
Total		Recuento	20	50	33
		Frecuencia esperada	20,0	50,0	33,0

Tabla de contingencia

			Total
Políticas de capacitación y ascensos.	Baja	Recuento	31
		Frecuencia esperada	31,0
	Media	Recuento	20
		Frecuencia esperada	20,0
	Alta	Recuento	32
		Frecuencia esperada	32,0
Total		Recuento	83
		Frecuencia esperada	83,0

7. Conclusiones

- Existe una influencia relativa entre el control interno y el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Mancos, en el periodo 2017.
- Los 5 componentes influyen relativamente con el sistema de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Mancos, en el periodo 2017.
- Los 5 componentes del control interno influyen relativamente en la capacidad y la producción del sistema de Recursos Humanos de la municipalidad distrital de Mancos. En el periodo 2017.
- Los componentes del control interno que influyen relativamente en los beneficios y obligaciones del sistema de recursos humanos de la municipalidad distrital de Mancos fueron: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, información y comunicación y la supervisión.
- Los componentes del control interno influyen relativamente en las políticas de capacitación y ascensos del sistema de recursos humanos de la municipalidad distrital de San Mancos fueron: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, información y comunicación y la supervisión.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- ❖ Aguirre, J. (2006). Auditoría y control interno. Madrid-España: Cultura S.A.
- ❖ Álvarez, O. (2007). Auditoría gubernamental-técnico y procedimientos. Lima: El pacífico.
- ❖ Barletti, B. (2007). hacia una mejor gestión de los Gobiernos Locales.
- ❖ Bedoya. (2013). tesis de titulación. lima.
- ❖ Borísov, Z. y. (1965). Economía política.
- ❖ Borísov, Z. y. (s.f.). Economía política.
- ❖ Bravo, M. (2000). Control interno. Lima: San marcos.
- ❖ CGR. (3 de 11 de 2006). Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG.
- ❖ Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos 5° edición.
- ❖ Claros, R. L. (2012). El control interno como herramienta de gestión y evaluación.
- ❖ Claros, R., & León, O. (2012). El control interno como herramienta de gestión y evaluación.
- ❖ D.S. N° 012-2008-SA. Criterios para el ascenso. (6 de Marzo de 1984). Lima, Perú.
- ❖ De Caldas, F. J. (s.f.). Revista ingeniería-universidad Distrital.
- ❖ Heinz, H. k. (s.f.). Administración una perspectiva global,pág.
- ❖ Loli, L. y. (2006). Tesis de titulación. Huaraz.
- ❖ Mantilla, S. (2005). Control interno informe COSO. Bogotá.
- ❖ Mantilla, S. (2013). Auditoría del control interno. Bogota.
- ❖ Mantilla, S. (2013). Auditoría del control interno.
- ❖ Melgarejo, K. y. (2011). Tesis de titulación. Huaraz.
- ❖ Mertens, L. (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional.
- ❖ Reglamento General de la Ley N° 30075, Ley del Servicio Civil. (13 de 06 de 2014). lima, Perú.
- ❖ Saavedra, J., & Chacaltana, J. (2001). Exclusión y Oportunidad: jóvenes urbanos y su inserción en el mercado de trabajo y en el mercado de capacitación. Lima.

- ❖ Schroeder, R. (s.f.). Administración de Operaciones.
- ❖ Trebilcock, A. (s.f.). Relaciones laborales-Gestión de recursos humanos.
- ❖ Vilchez, D. (2009). Tesis de pre-grado. Huamanga.