

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD**



Control interno y sistema de recursos humanos en la Municipalidad Provincial  
de Huaraz, ejercicio 2016

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

Autor:

Guevara Fernández, Dedicación Gabriel

Asesor:

Dr. León Caveró, Martos Ernesto

Huaraz – Perú

2017

## **PALABRAS CLAVE**

|              |   |
|--------------|---|
| TEMA         | CONTROL INTERNO Y SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS |
| ESPECIALIDAD | CONTABILIDAD                                  |

## **KEYWORDS**

|           |   |
|-----------|---|
| THEME     | INTERNAL CONTROL AND HUMAN RESOURCES SYSTEM |
| SPECIALTY | ACCOUNTING                                  |

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Área : Ciencias Sociales

Sub área : Economía y Negocios

Área : Economía

### **LINEA OF RESEARCH:**

Area : Social Sciences

Sub área : Economy and Business

Discipline : Economy

**TÍTULO**

**CONTROL INTERNO Y SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ, EJERCICIO 2016**

**TITLE**

**INTERNAL CONTROL AND SYSTEM OF HUMAN RESOURCES IN THE  
PROVINCIAL MUNICIPALITY OF HUARAZ, YEAR 2016**

## **RESUMEN**

La investigación titulada “control interno y sistema de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaraz, ejercicio 2016”, tuvo como objetivo determinar la influencia del control interno en el sistema de recursos humanos.

La investigación es descriptiva, aplicada, no experimental y transversal. Se utilizó como técnica el análisis documental y la encuesta, y como instrumentos, las fichas de análisis documental y el cuestionario.

Los resultados concluyen, que el control interno influye en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, dado a que el 57.04% de la muestra de 142 servidores, consideran que nunca la entidad implementa ni aplica directivas de filosofía y dirección; el 62.68% manifiesta que nunca la entidad implementa ni aplica directivas de planificación de la administración y respuesta al riesgo; y el 71.13% expresa que nunca la entidad aplica manuales de procedimientos de selección, inducción, capacitación y promoción de personal.

Palabras Claves: Control Interno y Sistema de Recursos Humanos, Municipalidad Provincial de Huaraz.

## **ABSTRACT**

The research entitled "internal control and human resources system in the Provincial Municipality of Huaraz, exercise 2016", aimed to determine the influence of internal control in the human resources system.

The research is descriptive, applied, non-experimental and transversal. The documentary analysis and the survey were used as a technique, as well as the instruments of analysis of documents and the questionnaire as instruments.

The results conclude that internal control influences the human resources system of the Provincial Municipality of Huaraz, given that 57.04% of the sample of 142 servers consider that the entity never implements nor applies directives of philosophy and direction; 62.68% states that the entity never implements or applies risk management and risk management directives; And 71.13% state that the entity never applies procedures manuals for selection, induction, training and promotion of personnel.

Key word: Internal Control and Human Resources System, Huaraz Provincial Municipality.

## ÍNDICE

|  | <b>PG.</b> |
|--|------------|
| PALABRA CLAVE  | i          |
| TÍTULO   | ii         |
| RESUMEN  | iii        |
| ABSTRACT   | iv         |
| I. INTRODUCCIÓN  | 1          |
| 1.1. Antecedentes y fundamentación científica            | 1          |
| 1.2. Justificación de la Investigación                   | 7          |
| 1.3. Problema  | 9          |
| 1.4. Conceptualización y operacionalización de variables | 9          |
| 1.5. Hipótesis   | 49         |
| 1.6. Objetivos   | 49         |
| II. METODOLOGÍA  | 50         |
| 2.1. Tipo y diseño de investigación                      | 50         |
| 2.2. Técnicas e instrumentos de investigación            | 52         |
| 2.3. Procesamiento y análisis de la información          | 53         |
| III. RESULTADOS  | 54         |
| IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN                                 | 68         |
| V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                        | 71         |
| VI. DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO                         | 74         |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS                          | 76         |
| VIII. ANEXOS   | 78         |

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

Actualmente las organizaciones manejan procesos y actividades complejas, por lo que es necesario implementar un sistema de control interno que permita monitorear y verificar si los objetivos trazados son alcanzados de acuerdo a lo establecido así mismo mejorar la eficacia y por ende maximizar el rendimiento. El Control Interno de la Municipalidad Provincial de Huaraz, no está implementado en todos sus niveles; encontrándose en la actualidad apenas en la etapa de constitución del comité de control interno. Un Sistema de Control interno se implementa conjuntamente con la gestión de riesgos, el sistema no garantiza que no exista irregularidades, por el contrario, lo que hace es basado en la gestión de riesgos evaluar la posibilidad de ocurrencia, monitorearlos y gestionar su impacto, se ha habiéndose advertido en el sistema de recursos humanos la carencia de políticas de recursos humanos, organización y su distribución, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión de desarrollo y capacitación, y gestión de las relaciones humanas y sociales.

En ese sentido, la investigación en relación al control interno en la municipalidad de Huaraz, tiene como problema la insuficiencia de los controles interno del sistema de recursos humanos; para ese sentido se ha verificado, investigado fuentes bibliográficas, en los cuales se encontró los siguientes antecedentes:

Hemerityth y Sánchez (2014). En su tesis relacionada al Sistema de Control Interno de almacenes en la ciudad de Trujillo, llega a la conclusión que la empresa A&A S.A.C, carece de una estructura organizacional definitiva y como no cuenta con un manual de organización y funciones se elaborado un estructura que no responde a los procesos, funciones y actividades de la organización.

Torres (2014) en su tesis relacionada a procesos internos en la contabilidad de la municipalidad de Cantón Taisha, establece que el estudio realizado de la situación actual expone las necesidades para el Departamento de Contabilidad del GADMT, en el cual se encontró, que no cuentan con documentación relacionada a un manual de control interno para el sistema e-SIGEF, con el cual se realizan operaciones y reportes financieros mensuales. Los conceptos y definiciones en cuestión contable emitidas por el Ministerio de Finanzas y diferentes textos relacionados con el sector público ayudaron a un mejorar la comprensión para la elaboración de un manual. Así mismo se carece de una cultura del control interno en funcionarios municipales. Los procesos de transacciones son mecánicos, no cuentan con procesos y procedimientos, de análisis de documentación y requisitos en la realización de un asiento contable.

Layme (2015) en su investigación relacionada a la evaluación de componentes en un sistema de control interno en la municipalidad provincial Mariscal Nieto, 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 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.

Guzmán y Vera (2015) en su tesis estudia como el control interno forma parte de la gestión administrativa, así como también de la gestión financiera, en el estudio llega a la conclusión de que no existe procesos y procedimientos establecidos, siendo estos documentos de suma importancia para el desarrollo operativo de la institución. Así mismo la estructura organización está elaborada de manera que no es posible establecer los perfiles de puestos y funciones lo que conlleva a que diversas personas tengan funciones duplicadas.

Camejo(2012) en su tesis relacionada a la Ética y responsabilidad social en las organizaciones, estudió , concluye que la perspectiva ética y la responsabilidad social empresarial, en las empresas modernas, tienen una significancia muy fuerte en la reconfiguración de los valores organizacionales que demanda más a ya de las normas y reglamentos, el mundo moderno; hablamos entonces de sus signos relevantes: productividad y competitividad, basados en la comunidad de conocimientos, como eje sustantivo del mundo del trabajo. En este ámbito de la reflexión, emerge la relevancia de las relaciones laborales, cuya marca de cuño la evidenció tradicionalmente como una acepción del resguardo para la interacción del trabajador y el empresario en el espacio preferencial del campo

de trabajo, matizada por los intereses de la racionalidad capitalista, representada por el productivismo economicista que dejó de lado la visión del trabajador como ser humano pensante, comunicante y sentiente.

Crisólogo y León (2013) en su investigación sobre el control interno y los efectos en la gestión administrativa, concluyen que el actual sistema de Control interno de la I.E.P Interamericano S.A, es deficiente lo que origina diversos errores, vulnerando los objetivos generales de control como son la eficiencia de operaciones, el control en general, confiabilidad de la información administrativa y financiera, el cumplimiento de normas y leyes, es muy importante que el personal tenga compromiso con las políticas establecidas por la institución de lo contrario es un riesgo que aun teniendo documentación relevante, si el personal no está comprometido, será difícil de controlar.

Alejo (2015) en su informe de investigación relacionado a la Implementación de procesos en la oficina de recursos humanos relacionadas a la micro y pequeñas empresas, establece que la administración de recursos humanos conlleva a una serie de procesos y procedimientos que consisten en establecer prácticas y políticas que permitan manejar asuntos relacionadas a las personas y 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, entre otros. Las políticas de recursos humanos tienen que estar alineadas a la manera en la que trabajará conjuntamente con sus trabajadores, buscando lograr los objetivos de ambas partes.

Bedoya (2013) en su tesis relacionada la nueva gestión de personas y su desempeño, establece que gestionar a las personas es una forma de ventaja competitiva en las organizaciones, tan iguales como los recursos financieros, tecnológicos y otros recursos. En esta nueva concepción, la función de Recursos Humanos es un factor muy importante en la formulación de estrategias que permitan el mejor funcionamiento de la empresa competitiva en el desarrollo de la misma.

Barbarán (2013), en su trabajo de investigación relacionado al control interno en el Cuerpo de Bomberos, concluye que el control interno incide en la gestión interna y que la implementación de este proceso aporta al ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades, la existencia de buena comunicación directa e indirecta con los trabajadores y el cumplimiento de estos bajo una cultura de responsabilidad, ya que sirve de bases de los otros componentes. En este contexto los directivos gestionan riesgos relacionados al cumplimiento de objetivos, las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la alta dirección para hacer frente a dichos riesgos.

Crisólogo (2013) en su tesis relacionada al Control interno en los gobiernos locales en Ancash, concluye que ambiente de control no refleja el cumplimiento de objetivos y metas. El grado de evaluación de riesgo tiene implicancia en una mejora calidad de vida de la población. Así mismo el estudio refleja que los niveles de actividades de control influyen en el rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto. Así mismo se encontró que el grado de información y comunicación mejora favorablemente los niveles de eficiencia, eficacia y economía. Los datos obtenidos como producto de la recopilación permitieron establecer que el nivel de monitoreo en las actividades de control alcanza el desarrollo económico y humano. Se ha establecido que el grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra al comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento.

Zarpán (2013) en su tesis estudió sobre la evaluación del sistema de control interno de la municipalidad distrital de Pomalca, en el cual concluye que después

de la evaluación del sistema de control interno en el área de abastecimiento en la municipalidad de Pomalca, se identificaron cinco riesgos potenciales originados por las deficiencias en el área. Los riesgos encontrados son: La compra de productos innecesarios para las áreas, debido a que la municipalidad no realiza todas sus adquisiciones en coordinación con requerimientos de almacén. Sobre valoración de bienes adquiridos, esto porque no existen cotizaciones y evaluaciones. Mal uso de bienes almacenados, los cuales se extravían o pierden, este riesgo está presente ya que no existe restricciones en cuanto al ingreso al almacén del personal que labora en la entidad.

Alama (2013) en su tesis relacionada a la implementación del control interno en el área de tesorería, concluye los procesos y procedimientos realizados en la Empresa SUYELU S.A.C. no se realizan, lo que imposibilita el control de las operaciones de tesorería, por lo tanto el personal desconoce las funciones específicas que diariamente tienen que desarrollar, ejecutándolas de manera empírica o de acuerdo a las necesidades prioritarias; esto es generado porque no se tiene un manual de procedimientos específicos para cada operación que se realiza en tesorería. Como resultado de la omisión al identificar al beneficiario del pago al momento de girar el cheque se genera problema administrativo que es el incumplimiento de uno de los requisitos que dicta la Ley de Títulos y Valores, asimismo, los papeles de trabajo de la muestra extraída del extracto bancario refleja un gran número de cheques girados al portador mensualmente, lo que dificulta conocer a quien se ha destinado el pago de la adquisición de bienes o servicios ocasionando retraso en el trabajo diario de las distintas áreas de la empresa. También hemos podido observar que existe diferencias entre el libro bancos y el estado de cuenta corriente debido a que existen cheques girados y no cobrados con demasiada antigüedad y no son anulados por parte de la gerencia.

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

La conveniente ejecutar la investigación, dado a que bajo el enfoque teórico práctico, los resultados de la investigación pueden ser tomados como referentes para realizar otras investigaciones más profundas sobre el tema.

Así mismo tuvo como propósito, analizar el proceso de control interno y la forma en la que interactúa en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz. En este contexto se podrá proponer alternativas de solución para el problema de la investigación.

Al haberse demostrado el escaso efecto del sistema de control interno en el sistema de recursos humanos, permite valorar la importancia y la necesidad de tener al personal idóneo para la implementación, ejecución y evaluación permanente; con la finalidad establecer políticas de mejora continua que dinamice la fuerza de trabajo, relaciones laborales y políticas de la Municipalidad provincial de Huaraz.

Los recursos que gestionan las entidades públicas no siempre están administrados por personal idóneo, por lo que se propone realizar un correcto y transparente proceso de planificación donde se establezcan políticas sobre recursos humanos, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión de desarrollo y capacitación, y gestión de las relaciones humanas y sociales.

Los resultados de la investigación beneficiarán no solo a la municipalidad provincial de Huaraz, sino también, a los demás gobiernos locales, lo que contribuirá a mejorar la fuerza laboral, las relaciones laborales y políticas laborales.

Así mismo, la investigación podrá utilizarse como instrumento de análisis para lograr una eficiente gestión de recursos humanos, tomado como base la importancia de una adecuada implementación del sistema de control interno.

En ese contexto, el trabajo de investigación permite conocer en qué medida el sistema de control interno, influye en el sistema de recursos humanos.

### **1.3. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo influye el control interno en el sistema de recursos humanos de la  
¿Municipalidad Provincial de Huaraz, ejercicio 2016?

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

#### **1.4.1. BASES TEÓRICAS**

##### **Control Interno**

(SAS1). Establece que un sistema de control interno va más allá de asuntos que se relacionan con funciones en los Departamentos de Contabilidad, presupuesto y finanzas, también incluye el plan de organización que permita establecer coordinaciones internas para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas

Mantilla (2003), establece que un sistema debe ser regulado, de manera que pueda cumplir con los objetivos propuestos. Esta regulación consiste en tener que ver con el desempeño del sistema para realizar los alineamientos y correcciones necesarias para lograr las metas y objetivos propuestos. El conjunto de acciones, procedimientos, normas o técnicas que aseguran la regulación de un sistema es lo que se denomina Control. Para que exista control es necesario establecer primero unas normas o estándares que indiquen la ruta a seguir y cumplir con los objetivos, posteriormente se debe medir el desempeño del sistema con los factores, objetivos, indicadores para verificar su cumplimiento y de lo contrario ejecutar acciones necesarias para corregir las desviaciones.

Claros y León (2012), establecen que el informe COSO establece el control interno son establecidas por los directivos, la alta dirección o quien se encarga de ello, con el objetivo de proporcionar seguridad respecto al cumplimiento de objetivos en tres categorías: (1) eficacia y eficiencia de las operaciones, (2) confiabilidad de la información financiera, y (3) cumplimiento con leyes y regulaciones. El artículo 4° de

la Ley N°28716, Ley de control interno establece que las entidades del estado deben implementar obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, con el objetivo de cumplir con 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 y 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. El control interno es un proceso, que se ejecuta 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; y 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.

Así mismo los autores, también referencia a la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, en donde establece 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.

Para tal efecto, el control se ejecuta mediante diversos sistemas de control tales como de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles.

### **Normas de control interno**

Contraloría (2006) establece que las Normas de Control Interno, son procesos y procedimientos que permiten alinear diversos criterios, desarrollar métodos y disposiciones para ejecución del control interno en

cualquier área administrativa u operativa de las entidades. Se realizan para fomentar una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del Estado. Los titulares, funcionarios y servidores de cada entidad, son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno en función a las actividades. Asimismo, es obligación de los titulares, la emisión de las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo con su naturaleza, estructura, funciones y procesos. Las Normas de Control Interno se fundamentan en criterios y prácticas de aceptación general, así como en aquellos lineamientos y estándares de control. Estas se describen en el capítulo Marco Conceptual de la estructura de control interno que forma parte de este documento.

### **Evaluación /valoración del sistema de control interno**

(Mantilla, 2009). Afirma, que la evaluación/ valoración del sistema de control interno, ya se ha dicho, es la etapa que históricamente mayor énfasis ha tenido, si bien no siempre con la eficacia requerida. Ha sido práctica, tradicional que los sistemas de control interno estén sometidos a evaluaciones, principalmente por parte de los auditores (internos y externos). Aquí aparecen dos roles diferentes: Los auditores internos

valoran el control interno para ayudarle a la administración a sus actividades de gestión organizacional. Los auditores externos (financieros), generalmente han utilizado esta evaluación para determinar el alcance de las pruebas de auditoría, un asunto que les interesa mucho para ahorrar costos y para salvar sus responsabilidades, generando unas recomendaciones de control a las que no siempre se les hace seguimiento y a las que la administración no siempre atiende. Los desarrollos recientes en auditoría de estados financieros, a partir de estándares internacionales y dentro del proceso de convergencia hacia ellos (particularmente el de los estándares americanos), en el contexto de nuevo modelo de riesgos de auditoría, han introducido modificaciones importantes tanto en la definición del control interno (insistiendo en tener como referentes a un “criterio de control” pero en la práctica incorporando COSO), pero no han eliminado la evaluación del control interno a cargo de los auditores de estados financieros para determinar el alcance de las pruebas de auditoría.

### **Objetivos del Control Interno**

Elorreaga (2010), establece la alta dirección tiene por responsabilidad establecer el control interno, proceso por el cual se debe asegurar el logro de objetivos establecidos en los siguientes aspectos: (1) Eficacia. Capacidad de ir bien en los objetivos fijados. (2) Eficiencia. Rendimiento óptimo, (3) Economía. Administración prudente de los recursos económicos y financieros de una entidad, en condiciones de calidad y precio razonable. (4) Equidad. Equilibrio en la aplicación de controles internos en todos los niveles de la empresa y las áreas dependiendo de la flexibilidad o sensibilidad con que se puedan violar los mismos.

### **Componentes del Control Interno**

Perdono (2009), establece que dentro del marco integrado del Informe COSO I, versión de 1992, se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y parte de cualquier estilo de gestión. Estos son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de

control, información y comunicación y supervisión o monitoreo. Dentro del marco integrado del Informe COSO I, versión de 1992, se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la entidad. Estos son: **Ambiente de control.** Entorno organizacional en donde se desarrollan buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. **Evaluación de Riesgos.** Identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma de minimizarlos o mitigarlos ya sean internos o externos. **Actividades de Control.** Comprende políticas y procedimientos para asegurar que se lleven a cabo acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos. **Información y Comunicación.** Se debe identificar, recopilar y dar a conocer la información relevante a las actividades y objetivos establecidos. De igual manera la comunicación eficaz debe ser una cultura que fluya en todas direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, tanto de forma descendente como ascendente. **Supervisión.** El monitoreo de los procesos y operaciones para conocer oportunamente si los objetivos están siendo alcanzados, o se ejecutan o no para poder establecer correcciones necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos.

## **Componentes del Control Interno**

### **Ambiente de Control**

Mantilla (2003). Dice que 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.

Ballou (2005) considera que el proceso integral que realizan la alta dirección, funcionarios y servidores, con el objetivo de enfrentar riesgos y así asegurar el cumplimiento de objetivos gerenciales debe estar centrado en: promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como en 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 de los mismos y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación que pudiera afectarlos. Cumplir con la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales. Promover que los funcionarios o servidores públicos cumplan con rendir cuentas sobre la misión u objetivo que les haya sido encargado, así como sobre los fondos y bienes públicos que les hayan sido asignados.

Casanovas (2003) comprende las acciones antes y después que se realizan en una entidad con la finalidad de que toda la gestión de bienes y recursos se realice de forma correcta y eficientemente. Su accionar es previo, simultáneo y posterior. Las acciones previas y simultáneas son competencia de las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de sus funciones, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales. El control interno posterior. Es ejercido

por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado; así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones a que se refiere esta Ley. Control Externo, se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que competen aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, 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. En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la presente Ley o por normativa expresa, sin que ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponde.

### **Evaluación de Riesgos**

Mantilla (2003) cree que cada organización tiene y enfrenta diversos riesgos internos como externos los cuales deben ser valorados para su evaluación. Para establecer una valoración inicialmente se deben establecer los objetivos, los cuales deben estar a todos los niveles de la organización y sobre todo ser consistentes en su interior. La valoración de riesgos es identificar cuáles son los riesgos que podrían ser relevantes en la consecución de los objetivos. Los entornos de las organizaciones son

cambiantes por lo que se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Todas las entidades tienen riesgos en cualquier parte de la organización, los riesgos afectan la habilidad de sobrevivir; afortunadamente compiten dentro de su industria, no existe una manera práctica para reducir los riesgos a cero, solo aceptarlos y mantenerlos monitoreados. Para valorar los riesgos primero deben definirse los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para administrarlos. Los objetivos son parte clave del proceso administrativo, pero es un prerrequisito para hacer posible el control interno. La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. La evaluación de riesgos es la evaluación de la efectividad de los sistemas administrativos y operativos de la entidad. 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, 2006). Define que los riesgos se deben categorizar y tipificar para determinar su ámbito, probabilidad y sus consecuencias en el logro de los objetivos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos son las condiciones de infraestructura, personal, procesos y tecnología. La metodología para identificar riesgos puede comprender una serie de técnicas teniendo referencias de eventos y tendencias pasados, así como técnicas de prospectiva en general.

### **La valoración de los riesgos**

(CGR, 2006). Explica que la valoración del riesgo, permite a la organización detectar, tipificar, valorar los riesgos posibles y su probabilidad de ocurrencia. Se inicia con un estudio detallado de los

temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar obteniendo toda la información posible para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias.

### **Actividades de Control**

Claros y León (2012) consideran que el control interno tiene una composición de procesos y procedimientos, establecidos que permiten detectar, determinar y verificar el cumplimiento de 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. Por lo que es necesario establecer un mapa de riesgos, estableciendo indicadores para poder monitorearlos, estos pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados: las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y reglamentos. En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros.

Mantilla (2005) establece que el control son políticas y procedimientos que se elaboran para asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar acciones de manejo los riesgos para alcanzar 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 se pueden dividir en tres categorías las cuales son: (1) operaciones, (2) información financiera, o cumplimiento. Si bien algunos controles se relacionan únicamente con su área, pueden ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una de las tres categorías.

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

(CGR, 2006) Explica que es muy importante y necesario que la alta dirección o funcionarios establezcan políticas y procedimientos para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad. Buscando el desarrollo profesional y el aseguramiento de objetivos y metas, así como de manejar una cultura de transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

Por tal motivo la alta dirección o directivos deben establecer adecuadamente las políticas y procedimientos que permitan ejecutar procesos en diversas áreas de la organización, en relación al personal se deben seleccionar y establecer mecanismos para la inducción y desarrollo del personal. Las actividades de reclutamiento y contratación deben llevarse a cabo de manera ética. En la inducción deben considerarse actividades de integración del recurso humano en relación con el nuevo puesto. En el desarrollo de personal se debe considerar la creación de condiciones laborales adecuadas, la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan el desarrollo profesional y capacidades y habilidades laborales, se deben tener un sistema de evaluación del desempeño, rendición de cuentas e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales. Asignación de autoridad y responsabilidad. Es primordial designar al personal su funciones, deberes y responsabilidades, reglas y límites de autoridad. La persona encargada debe ejecutar acciones para garantizar que el personal tome conocimiento de las funciones y autoridad asignadas de los cargos que ocupan. Los funcionarios y servidores públicos deben mantenerse actualizados en sus deberes y responsabilidades comprometidos con su labor. Todo el personal en entidades del Estado debe asumir sus responsabilidades de sus cargos respectivos. En este sentido, cada funcionario o servidor público debe rendir cuenta de los mismos.

### **Segregación de funciones**

(CGR, 2006) establece que un solo cargo o equipo no debe ser responsable de controlar todas las etapas clave de un proceso, actividad o tarea. Esta

segregación contribuye a la reducción de riesgos y fraudes. Las funciones deben establecerse de manera adecuada a ciertos cargos primordiales para asegurar el control y la revisión, así mismo las funciones deben estar relacionadas a la autorización, procesamiento, revisión, control, custodia, entre otros, es decir se debe asignar funciones de acuerdo a la naturaleza y volumen de operaciones de la entidad.

### **Información y comunicación**

Mantilla (2013), establece que se deben de identificar, capturar y comunicar información a las personas para facilitar el cumplimiento de responsabilidades. Para ello el sistema de información genera una serie de documentos importantes en todos los ámbitos de la organización en relación al cumplimiento, los cuales facilitan la operación y control en el negocio. La comunicación debe de ser en todos los ámbitos de la organización. El personal debe recibir mensajes claros por parte de la alta administración en relación a sus responsabilidades dentro del sistema de control interno. El personal necesita de comunicaciones efectivas con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas. Cada empresa debe capturar información pertinente y ser identificada por la administración como relevante para el manejo del negocio.

Ávarez (2007). Explican que en el sector gubernamental los sistemas de información y comunicación se implementan para registrar información sobre operaciones, mantener la comunicación permanente y sobre todo brindar información actualizada, confiable y transparente relacionada a los controles internos. La información debe ser confiable que permita a la gerencia para tomar decisiones adecuadas para el control y monitoreo, elaborar informes confiables, y flexibles al cambio.

Los sistemas de información deben estar en continua verificación y revisión para alinearse, rediseñarse cuando se necesiten realizar. Todo cambio organizacional debe ser relacionado con los sistemas de información.

### **Archivo institucional**

(CGR, 2006) establece que la persona encargada de los archivos, debe de establecer y aplicar políticas y procedimientos para el manejo de archivos y su conservación de acuerdo a los requerimientos de la organización. Estos documentos pueden ser: informes, registros contables, reportes, resultados entre otros; este proceso es parte de la rendición de cuentas de una gestión por lo que se tiene que establecer mecanismos para conservarlos en medios digitales, electrónicos, discos magnéticos o físicos que permitan apoyar los elementos del control interno.

### **Supervisión**

Mantilla (2005). Explica que los sistemas de control interno deben ser verificados, monitoreados permanentemente verificando su desempeño y tiempo de respuesta. El monitoreo continuo se realiza en el curso de las operaciones. Incluye las actividades regulares de administración y supervisión en relación a cada función y puestos establecidos. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones responde a una evaluación de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo en marcha. Las deficiencias de control interno se reportan a la alta dirección, informando los asuntos delicados. Estos sistemas tienen que ser flexibles y adaptarse a los cambios organizacionales y a su forma de trabajar. Ello puede

ocurrir a causa de la llegada de personal nuevo, modificación de procesos y procedimientos, variación de la efectividad 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 es necesario saber si el control interno continúa siendo relevante y capaz de manejar los nuevos riesgos.

Álvarez (2007) establece que un proceso de control interno para ser verificado en relación a su eficacia, consiste en la revisión y la verificación permanente de los indicadores establecidos y su cumplimiento en base a las acciones realizadas, incluyendo las recomendaciones e informes de auditoría a través del memorándum de control interno, de los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control.

#### **Monitoreo oportuno**

(CGR, 2006) establece que el monitorio de los procesos y operaciones deben informar oportunamente si se desarrollan de forma correcta y cumpliendo los objetivos establecidos, además el desempeño debe demostrar acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos. El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales.

#### **Implantación y seguimiento de medidas correctivas**

(CGR, 2006), considera cuando se detecten errores o no conformidades que permitan corregir y establecer oportunidades de mejora, la institución establece las medidas adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, ejecutándose el proceso de seguimiento correspondiente a su implantación y resultados, el cual debe asegurar la adecuada y oportuna implementación de recomendaciones de las observaciones de las acciones de control.

### **Sistema de recursos humanos**

Alles (2005). Establece que el sistema de administración y desarrollo de los recursos humanos son un conjunto de políticas, normas y procedimientos con el objetivo de organizar elementos humanos, por lo que es necesario crear ambientes adecuados optimizar su desarrollo y renovación oportuna de sus integrantes. Esto no debe entenderse como un sistema de procedimientos administrativos, sino también como el desarrollo del personal, de alcanzar el progreso en el ámbito empresarial, brindando condiciones que les permita lograr cada vez mejores condiciones y mayores responsabilidades. Los objetivos más importantes del sistema son: mantener la fuerza de trabajo en la empresa, en plena capacidad de producción y eficiencia; equilibrar los intereses y que no prevalezcan los de un lado sobre los del otro.

### **Recursos Humanos**

Chiavenato (2001). Establece que son las personas que participan de una organización en cualquier nivel o tarea. Estos se distribuyen en los tres niveles, (1) el nivel institucional de la organización (dirección), (2) nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el (3) nivel operacional (técnicos, auxiliares, operarios, supervisores). Este recurso es vivo y dinámico y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, son un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Estos aportan habilidades, conocimientos, comportamientos, entre otras, sin importar el cargo que ocupen. El recurso humano tiene su particularidad centrada en deferencias, opiniones, es muy diversificado, en virtud a diferencias individuales. Las personas más que un recurso es un participante de la organización.

Castillo (2012). Indica que los orígenes de la administración de Recursos Humanos, se remontan a los inicios del siglo XX bajo el concepto de Relaciones Industriales, con el impacto de la Revolución Industrial. Nace como proceso mediador entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos

organizacionales y los objetivos individuales, considerados en ese momento incompatibles e irreconciliables, los cuales se encontraban separados requiriendo alguien que pueda entender ambas partes o por lo menos, reducir sus enormes diferencias. Este interlocutor era un órgano denominado Relaciones Industriales.

### **Sistema**

Luhmann (1996) establece que un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí y que funcionan como un todo, es decir, llamamos sistemas a los conjuntos que funcionan e interactúan interrelacionados. En todo sistema se tiene relaciones, conexiones y respuestas interactivas, flujos de energía, información y materia. En este contexto los sistemas pueden tener otros subsistemas internos y estos a su vez en componentes más pequeños. Los subsistemas son el conjunto de sistemas de un sistema mucho más grande o principal. Los componentes de un sistema están relacionados para producir un solo conjunto funcional en el que surgen propiedades nuevas que no pueden ser previstas por separado. Por ejemplo, las piezas de un reloj por separado no tienen la propiedad de dar la hora; sin embargo, el reloj montado, sí. el autor hace referencia a la importancia que cobra un sistema, en el entendido que son elementos que interactúan entre sí, buscando un objetivo final.

### **Recursos Humanos**

Martha (2005). Establece que en la administración empresarial se denomina recurso humano (RR. HH) al aporte que realiza las personas que tienen el rol de empleados o colaboradores. Se conoce así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas pueden ser realizadas por cualquier persona en la organización, pero el proceso en sí, tiene un objetivo principal que es el alinear a los profesionales con la estrategia de la organización, con los cuales la organización es capaz de llegar al éxito y enfrentar los desafíos actuales. Algo importante es que se gestiona con personas activas, proactivas y dotados de inteligencia,

creatividad y habilidades. Las funciones de un área de RR. HH mayormente está compuesta otras áreas o unidades como reclutamiento, selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal, los cuales pueden variar dependiendo de la empresa. Los Recursos Humanos requieren ser gestionados para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional por tanto este proceso implica una serie de fases como la necesidad de personal, reclutamiento, inducción, capacitación, ascensos, salud, cultura y otros, significando que los procesos mencionados deben de estar definidos adecuadamente, a fin de garantizar la eficiencia de los recursos humanos.

### **Sistema de Gestión de Recursos Humanos**

Alvarado (2010). Dice que el sistema de gestión de recursos humanos comprende normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. Están sujetas dentro del marco de las entidades de la administración pública establecidas en el artículo III del título Preliminar de la Ley N° 28175, ley del Marco del Empleo Público, de conformidad con la constitución Política del Perú y la ley; determinándose que el sistema de recursos humanos interactúa en función a los lineamientos establecidos por el estado, a fin de que, las entidades públicas cuenten con personal altamente calificado.

Así mismo, Rodríguez (2004) establece que la Gestión de los Recursos Humanos es el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan dentro de una empresa, para situar a la persona idónea en el puesto adecuado, el cual puede contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización.

De igual manera, con relación al sistema de recursos humanos, Limas (2010) señala que el sistema de administración y desarrollo de los

recursos humanos son un conjunto de políticas, normas y procedimientos que permiten organizar los elementos que se requieren, 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. 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 institucional, colocándolo en condiciones tales que pueda lograr cada vez mejores y mayores responsabilidades. Los objetivos del sistema son: mantener la fuerza de trabajo de la entidad, en plena capacidad de producción y de eficiencia, equilibrar las relaciones entre la entidad 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 constituye uno de los propósitos fundamentales de la institución, 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. El funcionamiento del sistema de recursos humanos depende de la forma como se suceda la interacción de los elementos que constituyen el ambiente del sistema. Esos elementos son: la institución, el mercado de trabajo, el sistema educacional o de entrenamiento y la acción del poder político”, de acuerdo con lo señalado por el autor, para que el sistema de recursos humanos funcione adecuadamente en la entidad, es indispensable que en ella intervenga los elementos que constituyen su ambiente, especialmente en el sistema de capacitación, adiestramiento y el mercado de trabajo, de lo contrario no podrá adquirir ni el desarrollo ni la madurez organizacional que necesita para lograr la obtención total de sus objetivos.

### **Teoría sobre Recursos Humanos**

Duran (2011) establece que las personas son consideradas recursos cuando forman parte de una empresa siendo elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Existen tipos de recursos tales como

los administrativos, financieros, materiales, entre otros; pero los humanos son los más complejos que los demás ya que son los procesadores de los demás recursos. Actualmente son considerados el activo principal de toda organización en los cuales se invierten para obtener resultados, aportan su capacidad productiva y son portadores y generadores de conocimientos reconociéndose ahora como verdaderos factores de competitividad. Así mismo el concepto de “hombre” ha venido cambiando dentro del contexto empresarial, centrándose en cuatro términos según su desarrollo, estos son: personal, recurso humano, capital humano y talento humano, por lo tanto, el recurso humano es un factor altamente complejo, que requiere conocimientos especializados para explotar al máximo su rendimiento.

Gutiérrez (2002). Indica que la Administración de Personal está relacionada con tramites y expedientes además de legislación laboral correctamente aplicada. Ya que gestionar y elaborar nóminas de pago, así como la asistencia y trámites legales en relación con las contrataciones son actividades importantes. El problema que tienen estas acciones es que se desarrollan por separado y no de forma sistémica interrelacionados unos con otros de forma que se direccionen en cumplir los objetivos individuales y organizacionales.

### **Fuerza de Trabajo**

Boríssov (1965) considera que es la 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.

### **Productividad**

Schroeder (1999), establece que la relación existente 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.

(Mertens, 2000). Explica 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, 2002). Dice que 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, 2003). Dice que el término relaciones, 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.

(Salais, Baverez y Reynaud, 1991). Dicen que la expresión relaciones laborales se utiliza habitualmente para designar las prácticas y las reglas que estructuran las relaciones entre los asalariados, los empresarios y el Estado en diferentes ámbitos: dentro de una empresa, una rama de actividad, un territorio determinado o la economía en general. Estas relaciones pueden ser individuales o colectivas, de modo que los actores pueden estar directamente implicados o bien pueden relacionarse por medio de sus representantes (como pueden ser los grupos, los sindicatos de asalariados, las organizaciones empresariales o bien las instituciones del Estado). Asimismo, estas relaciones pueden ser informales y formales (acuerdos, convenios colectivos, reglamentos, leyes, etc.). Esta amplia definición de las relaciones laborales permite delimitar un campo de investigación científica en cuyo seno los especialistas pueden optar por ciertos temas de investigación, como pueden ser el estudio del movimiento sindical, de las asociaciones empresariales, los conflictos laborales, la negociación colectiva y otros. Las relaciones laborales se han desarrollado junto con el proceso de industrialización en los países occidentales a partir de la segunda mitad del siglo XVIII. La expresión relaciones laborales tiene como antecedente la expresión anglosajona Industrial Relations, que aparece hacia finales del siglo XIX.

### **Políticas laborales**

(Carbajal, 2008). Dice que, 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 (Pro Joven) 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.

### **Políticas de Recursos Humanos, Proceso de Selección**

Llanos (2005). Dice este proceso inicia cuando un área interna solicita al área de reclutamiento, un candidato para una vacante disponible. El encargado de reclutar y selecciona puede, entrevistarse con el encargado del área que solicita cubrir el puesto, a efecto de determinar con mayor precisión el perfil del candidato, los conocimientos, especificaciones concretas, rasgos de personalidad, atributos físicos especiales, experiencia en la aplicación de algún conocimiento y habilidades requeridos. Habrá ocasiones en que se cuente con un Manual de Organización en el que se incluye el perfil del puesto y éste será la fuente principal de información para el reclutamiento y la selección en la medida en que contiene la descripción completa de las actividades, funciones y responsabilidades de la vacante. Entre los factores que el perfil de puesto suele contemplar, se incluyen

conocimientos, habilidades, niveles de esfuerzo, condiciones de trabajo, responsabilidad y requerimientos físicos especiales. Mediante diversas técnicas, medios y fuentes de reclutamiento, el área de reclutamiento atrae a los candidatos a ocupar el puesto, a quienes se evaluará conforme al perfil. El procedimiento consiste en recibir a los solicitantes y, a partir de una breve entrevista con cada uno, determinar si el candidato podría ser un buen prospecto”, del análisis de lo precisado por el autor, se establece que el proceso de selección de personal garantiza elegir al personal más capacitado y experimentado, lo que coadyuvará a la gestión eficiente del sistema de abastecimientos.

**Instrumentos de Gestión – Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Personal**

(Andía, 2005). Asevera que el Reglamento de Organización y Funciones – ROF. Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades. Deberá sujetarse a los lineamientos de política en materia de organización y gestión gubernamental. Debe tener una fundamentación técnica sobre las funciones y estructura orgánica propuestas. Debe ser empleado como un instrumento de gestión administrativa, para establecer campos funcionales, precisar responsabilidades y como un medio para efectuar el proceso de dirección y control. *Cuadro para asignación de personal – CAP*. Es un documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados que una entidad requiere para su normal funcionamiento en un periodo determinado en que rige la organización vigente, por tanto, es pues la planificación de los cargos que necesita una entidad y su

elaboración se basa en el organigrama vigente establecido en el ROF. A través del CAP se determina los cargos que permitirán cumplir las funciones señaladas en el ROF y las metas indicadas en los planes operativos. Es el punto de partida para elaborar el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y permite efectuar la descripción de los cargos para efectos de clasificarlos y de elaborar el MOF. *Manual de organización y funciones – MOF*. Es un documento normativo que detalla la estructura, funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, líneas de autoridad y responsabilidad, relaciones de coordinación, requisitos y tareas correspondientes a las diferentes unidades orgánicas de la institución. Se desarrolla a partir de la Estructura Orgánica y Funciones Generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), así como en base a los requerimientos considerados en el CAP”; por tanto, los instrumentos de gestión, a través del ROF, MOF y CAP se definen las funciones específicas del personal, perfil de cada puesto de trabajo, los niveles, remuneraciones y otros.

### **Ética y Probidad Administrativa**

Con relación a la ética y probidad, (Alfaro, 2009), considera que el ejercicio de la función pública debe estar dirigido a propiciar una excelencia en el servicio público, permitiendo que la participación de la población organizada y la concertación con todos los actores locales contribuyan a generar bienestar para toda la comunidad. Las entidades públicas se deben sostener en la confianza que inspiren en la ciudadanía por la transparencia, integridad, vocación de servicio, compromiso y dedicación del equipo humano que labora en la institución. En tal sentido, los objetivos más importantes de la Ética y Probidad Administrativa son:

- a). Propender a una función pública transparente, objetiva e idónea de la cual la ciudadanía pueda estar segura y confiada, así como recuperar la imagen y prestigio del funcionario o servidor municipal.
- b). Promover y ejercitar la práctica de una cultura de principios éticos, basada en la transparencia y probidad de la gestión.
- c). Promover una cultura de honestidad y transparencia en el manejo de los recursos públicos, así

como mejorar la calidad de los servicios que se proporcionan. Por lo expuesto, es importante, consolidar el Principio de Probidad Administrativa que implica una conducta funcionaria honesta en el desempeño de su cargo con preeminencia del interés público sobre el privado. El interés público se expresa en la satisfacción de necesidades colectivas de manera regular y continua, en la buena fe, en el ejercicio del poder, en la imparcialidad de las decisiones adoptadas, en el desempeño de las atribuciones y obligaciones funcionarias, en la rectitud de su ejecución y en la honesta, eficiente y transparente administración de los Recursos Públicos”, de lo señalado precedentemente se evidencia que los actos de los servidores públicos deben estar acompañados de acciones que prioricen la práctica de valores institucionales, los que por antonomasia incidirán en el logro de las metas y objetivos del sistema de abastecimientos.

### **Valores Individuales**

(Scheler, 2012). Precisa que se ha pensado que una cosa es valiosa cuando nos agrada, y a la inversa. El valor sería algo subjetivo, fundado en el agrado que la cosa produce en el ser. Pero ocurre que las cosas nos agradan porque son buenas o nos lo parecen, porque encontramos en él, la bondad. La bondad aprehendida es la causa de nuestro agrado. Características del valor: 1. En primer lugar, tienen polaridad, es decir, son necesariamente positivos o negativos. A lo bueno se opone lo malo; a lo bello, lo feo; etc. Es decir, el valor «belleza» aparece polarizado positiva o negativamente. 2. En segundo lugar, el valor tiene jerarquía: Hay valores superiores y otros inferiores; la elegancia es inferior a la belleza, y está a la bondad, y esta, a su vez, a la santidad. Y la reacción del que percibe los valores es distinta según su materia. La reacción adecuada ante lo santo es la veneración; ante lo bueno, el respeto; ante

lo bello, el agrado, etcétera. Cabe, por tanto, una clasificación de los valores, atendiendo a su materia y siguiendo su jerarquía; y en todos los casos, en la doble forma polar de lo positivo y lo negativo. Así, hay valores: útiles (capaz-incapaz, abundante-escaso); vitales (sano- enfermo, fuerte-débil, selecto-vulgar), intelectuales (verdad-error, evidente-probable), morales (bueno-malo, Justo-injusto), estéticos (bello-feo, elegante-inelegante), y Religiosos (santo-profano)”; de lo descrito se desprende que, los valores individuales están relacionado principalmente con la posición o conducta positiva o negativa, respecto a la actuación del individuo.

### **Evaluación del Desempeño Humano**

(Chiavenato, 2000). Indica que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques que reciben denominaciones como evaluación de desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar

a determinar y a desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización”, de lo descrito por el autor se desprende que la esencia de todo sistema de evaluación del desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo, poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

### **Capacitación**

(J. Saavedra & J. Chacaltana, 2001). Explican que 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 (upgrade), 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.

(PCM, 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. además, en 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. 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; y las demás establecidas en la normatividad.

## **1.4.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

### **Ambiente de Control:**

Se entiende por Ambiente de Control al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y a los valores éticos.

### **Actividad de control:**

Se refiere a la acción que realiza la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Las mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, es decir, se constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

### **Acto administrativo:**

Toda declaración de carácter general o particular emitida por funcionarios de acuerdo con las formalidades y requisitos en la ley y por los órganos de la administración pública.

**Committee of sponsoring Organizations (COSO):**

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

**Control Previo:**

Es el conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos, materiales y humanos.

**Control de asistencia y permanencia:**

El control de Asistencia y Permanencia es el proceso mediante el cual se regula la asistencia y permanencia de los funcionarios y servidores en su centro de trabajo, de acuerdo con la jornada laboral y horarios establecidos.

**Cultura de Control:**

Conjunto de costumbres, conocimientos y actitudes con respecto del grado de desarrollo de los controles dirigidos a dar respuesta a los riesgos.

**Informe COSO:**

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

**Indicador:**

Dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso.

**Modelo COSO:** Es una herramienta de auditoría que permite evaluar los controles internos de las organizaciones. Su importancia se debe a su uso como modelo para la evaluación de la gestión de los controles internos.

**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.

**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 recíproca 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.

**Ética:**

Ética es la ciencia filosófico-normativa y teórico-práctica que estudia los aspectos individuales y sociales de la persona a tenor 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.

**1.5. HIPÓTESIS**

**1.5.1. HIPÓTESIS**

El control interno influye en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, ejercicio 2016.

**1.6. OBJETIVOS**

**1.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Describir la influencia del control interno en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, ejercicio 2016.

**1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Establecer la influencia del ambiente de control en la fuerza de trabajo del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

Describir la influencia de la evaluación de riesgos y actividades de control gerencial en las relaciones laborales del sistema de recursos humanos de la Municipal Provincial de Huaraz.

Identificar la influencia de la información, comunicación y supervisión en las políticas laborales del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

### 2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

#### TIPO DE INVESTIGACIÓN:

**DESCRIPTIVA:** porque permitió conocer y describir los hechos, actividades y procesos en el que el control interno influye en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, identificándose la relación que existen entre las variables materia de estudio.

**NO EXPERIMENTAL:** las variables de la investigación fueron observadas y analizadas, pero no alteradas.

**APLICADA:** porque permitió investigar un caso concreto, reconociendo las debilidades del control interno del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

#### DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

**TRANSVERSAL:** se dio en un periodo de tiempo determinado, buscando identificar el efecto de una variable sobre la otra.

**CONTRASTACIÓN:** el diseño de investigación que se aplicó es el no experimental, transeccional o transversal del tipo descriptivo, dado a que la investigación se realizó sin alterar las variables, por lo que el estudio se limitó a observar el fenómeno tal y como se dio en el contexto natural.

#### POBLACIÓN Y MUESTRA

##### Población

Para la investigación se consideró una población de 250 servidores de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

## Muestra

La muestra de la investigación tiene la siguiente composición:

- a. **Tipo:** probabilística.
- b. **Marco muestral:** servidores de la Municipalidad Provincial de Huaraz.
- c. **Tamaño muestral:**

El tamaño de la muestra de investigación se calculó aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

$n_0$  = Tamaño de la muestra inicial.

$Z$  = 1.96 = Para un nivel de confianza del 95%.

$E$  = 0.05 = Para un error estándar del 5%.

$p$  = 0.70 = Probabilidad de éxitos.

$q$  = 0.30 = Probabilidad de fracasos.

Para que el proyecto opere con el tamaño óptimo, la muestra determinada como sigue:

- a. Tamaño inicial sin ajustes:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.70)(0.30)}{(0.05)^2}$$

$$n_0 = 329.2800$$

- b. Tamaño de la muestra definitiva, o muestra ajustada:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Donde:

$n$  = Muestra ajustada.

$n_0$  = Tamaño de la muestra inicial.

$N$  = Población.

Reemplazando valores, se tiene:

$$n = \frac{329}{1 + \frac{329}{250}}$$

$n = 142$

## 2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

### **Técnica de investigación**

#### **Análisis documental**

El análisis documental permitió analizar la documentación relacionada con las variables de control interno y sistemas de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

#### **La encuesta**

La encuesta es una técnica de recopilación de información de interés sociológico, a través del cual se pudo conocer la opinión y valoración de los servidores de la entidad sobre datos relacionados con las variables de investigación.

### **Instrumentos de investigación**

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

La ficha y análisis es un conjunto de procedimientos estructurados, a fin de plasmar los resultados de la evaluación de documentos, lo que permitió estudiar las dimensiones de las variables de investigación, a fin de esbozar las conclusiones.

#### **Cuestionario**

El cuestionario es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para obtener las puntuaciones globales sobre éste, lo que permitió recopilar información.

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

### **Procesamiento de la información**

Los datos obtenidos se procesaron mediante el software SPSS y el Microsoft Excel, lo que permitió elaborar la base de datos, así como la presentación de los mismos, en cuadros estadísticos y gráficos.

### **Análisis de la información**

#### **Gráficos**

En mérito a que los gráficos permiten en forma simple y rápida observar las características de los datos, destacando entre otras los gráficos lineales y/o diagramas superficiales, por lo que empleó el gráfico de barras verticales.

#### **Tablas de frecuencia**

Dado a que la información necesitó desagregarse en categorías o frecuencias, se utilizó las tablas de frecuencia.

#### **Prueba de hipótesis**

Para probar la hipótesis, se utilizó la prueba chi cuadrado. Para la aplicación de esta prueba, se compararon los datos observados y los esperados, y el resultado reveló el rechazo de la hipótesis nula.

### CAPÍTULO III: RESULTADOS

#### 31. Establecer la influencia del ambiente de control en la fuerza de trabajo del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

##### Ambiente de control

| Tabla N° 1<br>La entidad implementa y aplica directivas de filosofía y dirección |              |               |
|--|--------------|---------------|
| Íte m  | Fre cue ncia | Porce ntaje % |
| Nunca  | 81           | 57.04         |
| Pocas veces  | 33           | 23.24         |
| Siempre  | 28           | 19.72         |
| <b>Total</b>   | <b>142</b>   | <b>100.00</b> |

*Fuente: C cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. Elaboración: Propia.*

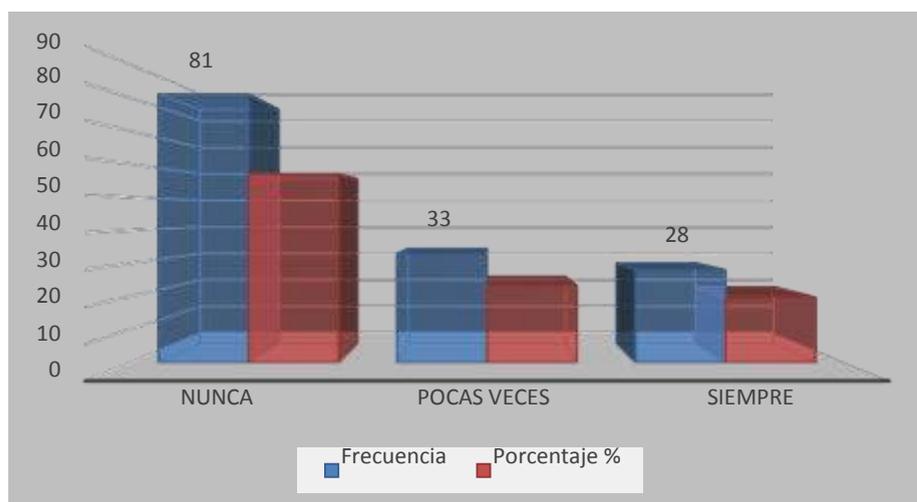


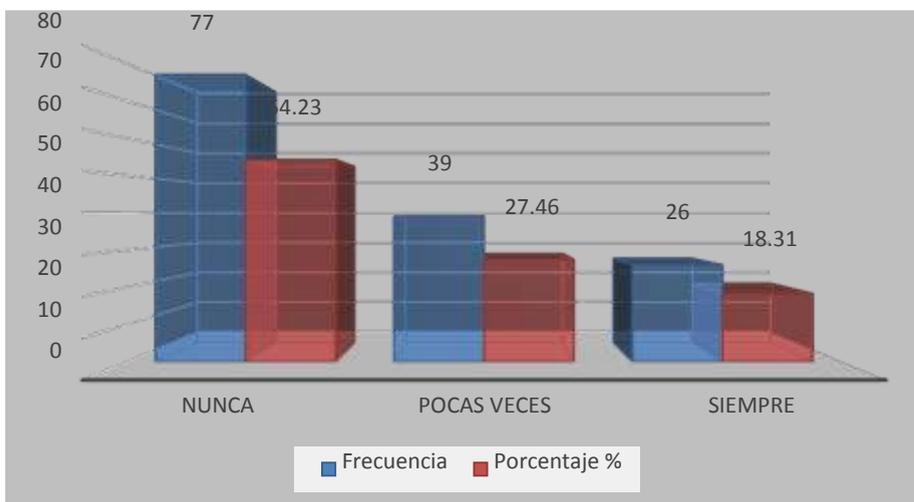
Figura 1. La entidad implementa y aplica directivas de filosofía y dirección

##### Interpretación:

De la figura se tiene que el 57.04% de los encuestados manifestaron que nunca entidad implementa y aplica directivas de filosofía y dirección; el 23.24% consideró que pocas veces; y el 19.72% respondió que siempre.

| <b>Tabla N° 2</b>   |                     |                      |
|---|---------------------|----------------------|
| <b>La entidad implementa y aplica directivas de integridad y valores éticos</b> |                     |                      |
| <b>Íte m</b>  | <b>Fre cue ncia</b> | <b>Porce ntaje %</b> |
| Nunca   | 77                  | 54.23                |
| Pocas veces   | 39                  | 27.46                |
| Siempre   | 26                  | 18.31                |
| <b>Total</b>  | <b>142</b>          | <b>100.00</b>        |

*Fuente: C uestionario aplicado a los trabajadores de la M unic ipalidad P rovincial de Huaraz. Elaboración: Propia*



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

**Interpretación:**

De la figura se tiene que el 54.23% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad implementa ni aplica directivas de integridad y valores éticos; el 27.46% consideró que pocas veces; y el 18.31% respondió que siempre.

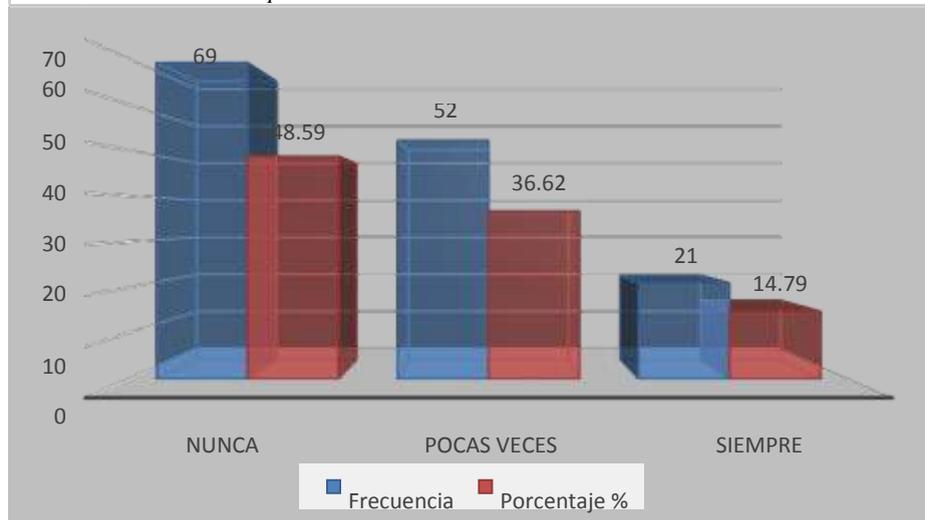
## Fuerza laboral

**Tabla N° 3**

**La entidad cuenta con suficiente personal debidamente capacitado**

| Íte m        | Fre cue ncia | Porce ntaje % |
|--------------|--------------|---------------|
| Nunca        | 69           | 48.59         |
| Pocas veces  | 52           | 36.62         |
| Siempre      | 21           | 14.79         |
| <b>Total</b> | <b>142</b>   | <b>100.00</b> |

*Fuente: C u e s t i o n a r i o a p l i c a d o a l o s t r a b a j a d o r e s d e l a M u n i c i p a l i d a d P r o v i n c i a l d e H u a r a z . E l a b o r a c i ó n . P r o p i a*



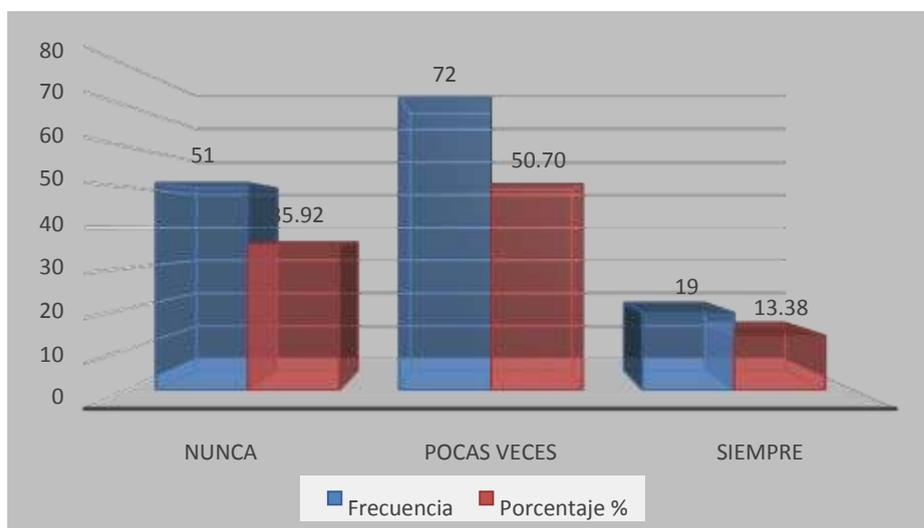
**Figura 3. La entidad cuenta con suficiente personal debidamente capacitado**

### Interpretación:

De la tabla se tiene que el 48.59% de los encuestados expresaron que nunca la entidad cuenta con suficiente personal debidamente capacitado; el 36.62% consideró que pocas veces; y el 14.79% respondió que siempre.

| <b>Tabla N° 4</b>   |                     |                      |
|---|---------------------|----------------------|
| <b>Los servidores de la entidad realizan trabajos en equipo</b> |                     |                      |
| <b>Íte m</b>  | <b>Fre cue ncia</b> | <b>Porce ntaje %</b> |
| Nunca   | 51                  | 35.92                |
| Pocas veces   | 72                  | 50.70                |
| Siempre   | 19                  | 13.38                |
| <b>Total</b>  | <b>142</b>          | <b>100.00</b>        |

*Fuente: C uestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. Elaboración: Propia*



**Figura 4. Los servidores de la entidad realizan trabajos en equipo**

**Interpretación:**

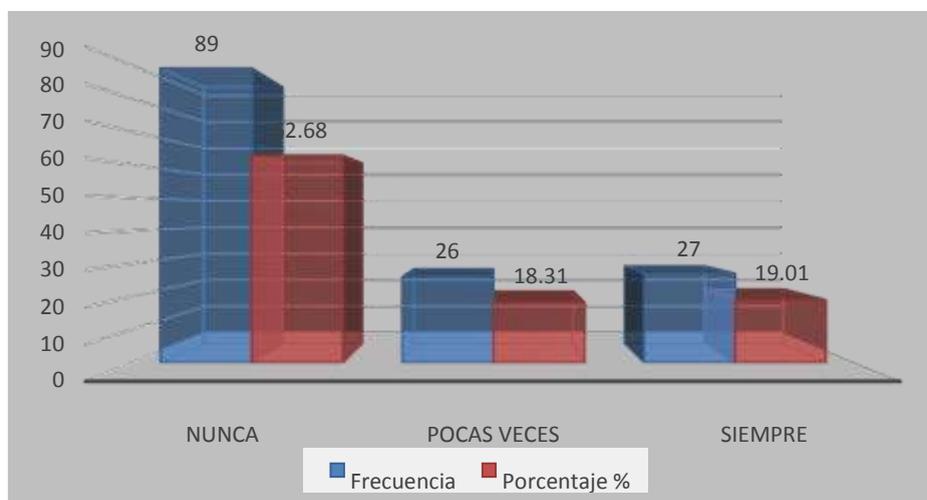
De la figura se tiene que el 50.70% de los encuestados manifiestan que pocas veces los servidores de la entidad realizan trabajos en equipo; el 35.92% consideró que nunca; y el 13.38% respondió que siempre.

**32 Descripción de la influencia de la evaluación de riesgos y actividades de control gerencial en las relaciones laborales del sistema de recursos humanos de la Municipal Provincial de Huaraz.**

**Evaluación de riesgos y actividades de control**

| <b>Tabla N° 5</b>  |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|
| <b>La entidad implementa y aplica directivas de planificación de la administración y respuesta al riesgo</b> |                     |                     |
| <b>Íte m</b>   | <b>Fre cue ncia</b> | <b>Porcentaje %</b> |
| Nunca  | 89                  | 62.68               |
| Pocas veces  | 26                  | 18.31               |
| Siempre  | 27                  | 19.01               |
| <b>Total</b>   | <b>142</b>          | <b>100.00</b>       |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. Elaboración: Propia*



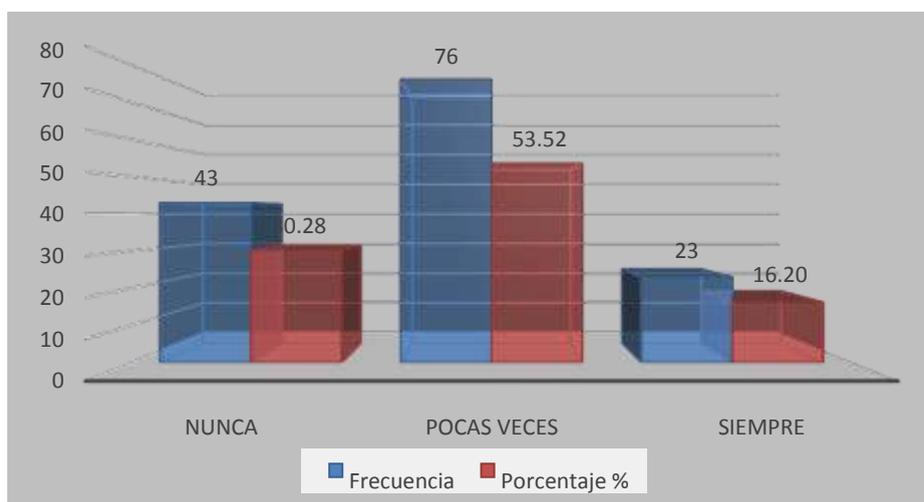
**Figura 5. La entidad implementa y aplica directivas de planificación de la administración y respuesta al riesgo**

**Interpretación:**

De la figura se tiene que el 62.68% de los encuestados manifiestan que nunca la entidad implementa y aplica directivas de planificación de la administración y respuesta al riesgo; el 19.01% consideró que siempre; y el 18.31% respondió que pocas veces.

| <b>Tabla N° 6</b>   |                     |                     |
|---|---------------------|---------------------|
| <b>La entidad implementa y aplica directivas de autorización y aprobación</b> |                     |                     |
| <b>Íte m</b>  | <b>Fre cue ncia</b> | <b>Porcentaje %</b> |
| Nunca   | 43                  | 30.28               |
| Pocas veces   | 76                  | 53.52               |
| Siempre   | 23                  | 16.20               |
| <b>Total</b>  | <b>142</b>          | <b>100.00</b>       |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. Elaboración propia*



**Figura 6. La entidad implementa y aplica directivas de autorización y aprobación**

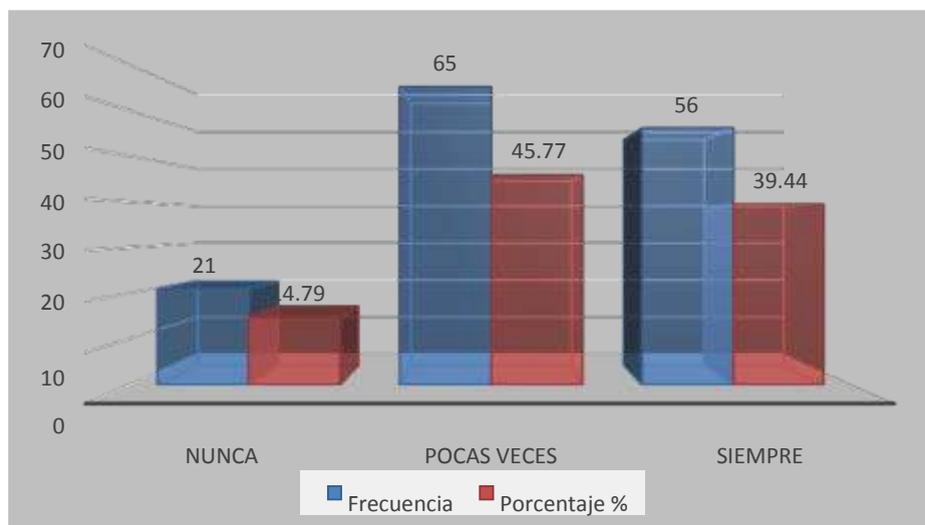
**Interpretación:**

De la figura se tiene que el 53.52% de los encuestados manifiestan que pocas veces la entidad implementa y aplica directivas de autorización y aprobación; el 30.28% consideró que nunca; y el 16.20% respondió que siempre.

## Relaciones laborales

| <b>Tabla N° 7</b>  |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|
| <b>La entidad formula normas básicas que rigen las relaciones de trabajo con sujeción a la legislación laboral</b> |                     |                     |
| <b>Íte m</b>   | <b>Fre cue ncia</b> | <b>Porcentaje %</b> |
| Nunca  | 21                  | 14.79               |
| Pocas veces  | 65                  | 45.77               |
| Siempre  | 56                  | 39.44               |
| <b>Total</b>   | <b>142</b>          | <b>100.00</b>       |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. Elaboración: Propia*



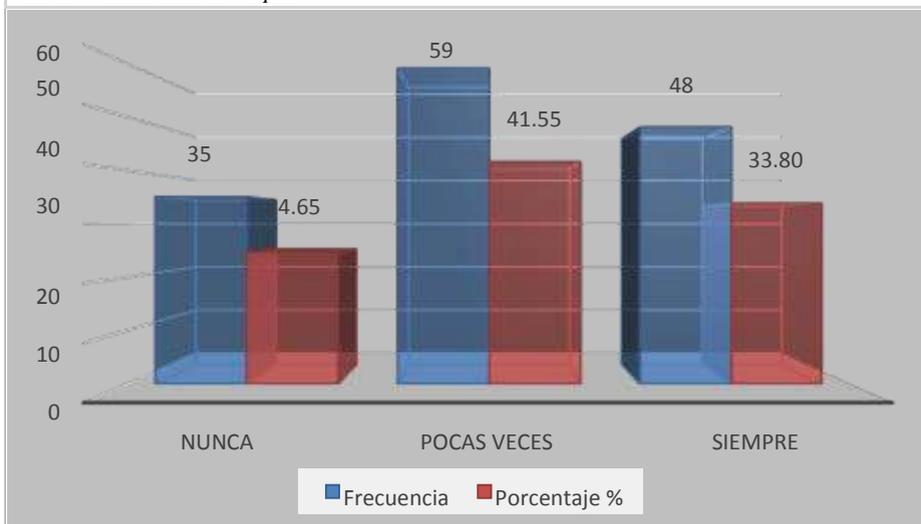
**Figura 7. La entidad formula normas básicas que rigen las relaciones de trabajo con sujeción a la legislación laboral**

### Interpretación:

De la figura se tiene que el 45.77% de los encuestados expresan que pocas veces la entidad formula normas básicas que rigen las relaciones de trabajo con sujeción a la legislación laboral; el 39.44% consideró que siempre; y el 14.79% respondió que nunca.

| <b>Tabla N° 8</b>   |                     |                      |
|---|---------------------|----------------------|
| <b>La entidad satisface las demandas laborales de los servidores públicos</b> |                     |                      |
| <b>Íte m</b>  | <b>Fre cue ncia</b> | <b>Porce ntaje %</b> |
| Nunca   | 35                  | 24.65                |
| Pocas veces   | 59                  | 41.55                |
| Siempre   | 48                  | 33.80                |
| <b>Total</b>  | <b>142</b>          | <b>100.00</b>        |

*Fuente: C uestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. Elaboración: Propia*



**Figura 8. La entidad satisface las demandas laborales de los servidores públicos**

**Interpretación:**

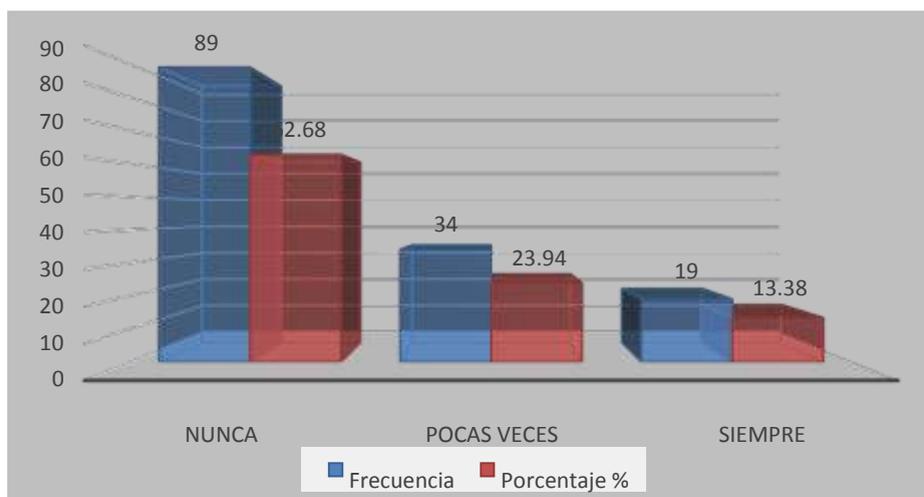
De la figura se tiene que el 41.55% de los encuestados expresan que pocas veces la entidad satisface las demandas laborales de los servidores públicos; el 33.80% consideró que siempre; y el 24.65% respondió que nunca.

**33 Identificar la influencia de la información, comunicación y supervisión en las políticas laborales del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz.**

**Información, comunicación y supervisión**

| <b>Tabla N° 9</b>   |                     |                      |
|---|---------------------|----------------------|
| <b>La entidad implementa y aplica directivas de sistemas de información</b> |                     |                      |
| <b>Íte m</b>  | <b>Fre cue ncia</b> | <b>Porce ntaje %</b> |
| Nunca   | 89                  | 62.68                |
| Pocas veces   | 34                  | 23.94                |
| Siempre   | 19                  | 13.38                |
| <b>Total</b>  | <b>142</b>          | <b>100.00</b>        |

*Fuente: C uestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. Elaboración: Propia*



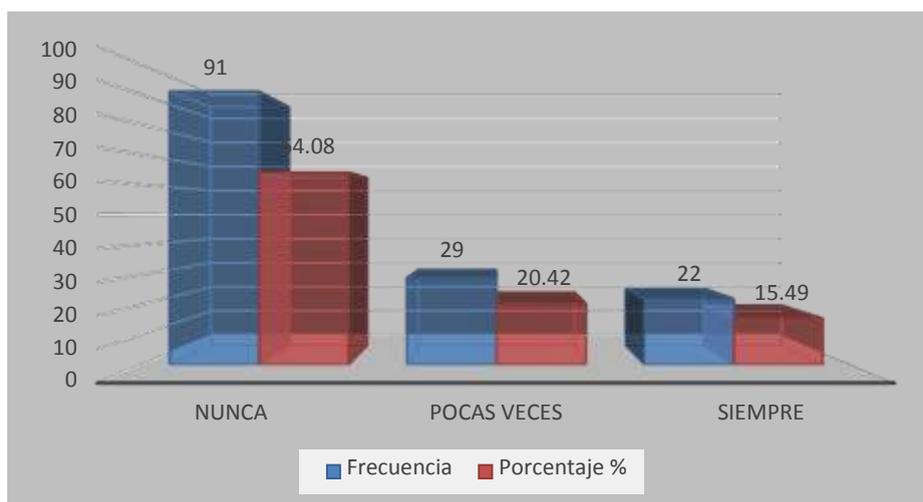
**Figura 9. La entidad implementa y aplica directivas de sistemas de información**

**Interpretación:**

De la figura se tiene que el 62.68% de los encuestados sostienen que nunca la entidad implementa y aplica directivas de sistemas de información; el 23.94% consideró que pocas veces; y el 13.38% respondió que siempre.

| <b>Tabla N° 10</b>   |                   |                     |
|--|-------------------|---------------------|
| <b>La entidad implementa y aplica directivas de prevención y monitoreo</b> |                   |                     |
| <b>Ítem</b>  | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje %</b> |
| Nunca  | 91                | 64.08               |
| Pocas veces  | 29                | 20.42               |
| Siempre  | 22                | 15.49               |
| <b>Total</b>   | <b>142</b>        | <b>100.00</b>       |

*Fu en te: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz . Elaboración: Propia*



**Figura 10. La entidad implementa y aplica directivas de prevención y monitoreo**

**Interpretación:**

De la tabla se tiene que el 64.08% de los encuestados consideran que nunca la entidad implementa y aplica directivas de prevención y monitoreo; el 20.42% consideró que pocas veces; y el 15.49% respondió que siempre.

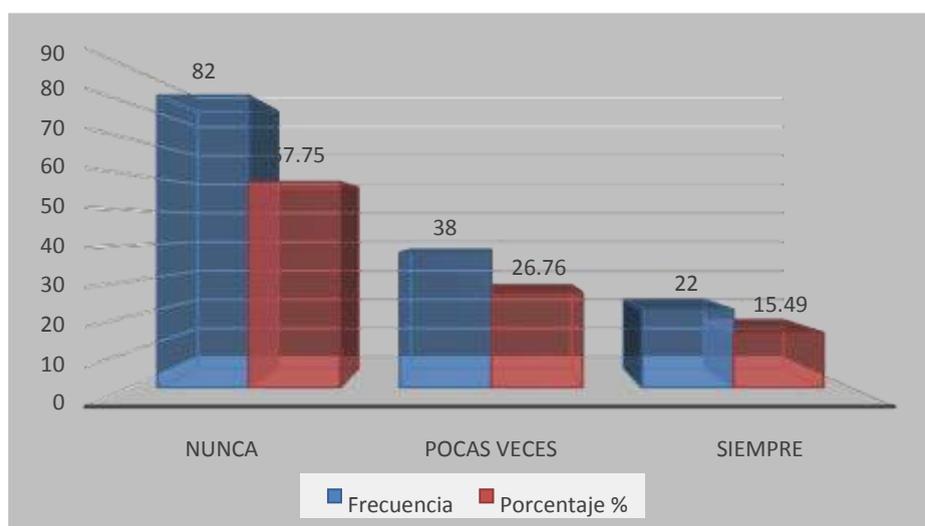
## Políticas laborales

**Tabla N° 11**

**La entidad evalúa la utilidad de las políticas de gestión de personal**

| Ítem         | Frecuencia | Porcentaje %  |
|--------------|------------|---------------|
| Nunca        | 82         | 57.75         |
| Pocas veces  | 38         | 26.76         |
| Siempre      | 22         | 15.49         |
| <b>Total</b> | <b>142</b> | <b>100.00</b> |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz . E laboración: Prpia*



**Figura 11. La entidad evalúa la utilidad de las políticas de gestión de personal**

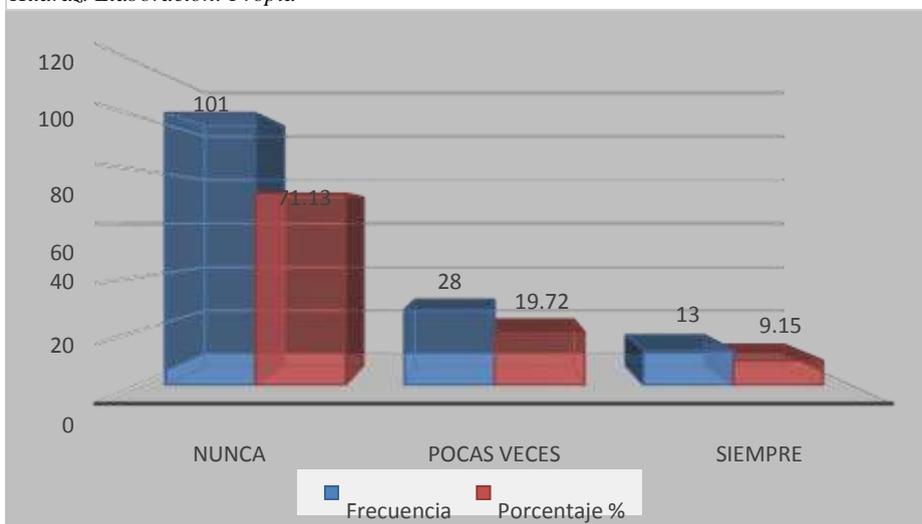
### **Interpretación:**

De la tabla se tiene que el 57.75% de los encuestados creen que nunca la entidad evalúa la utilidad de las políticas de gestión de personal; el 26.76% consideró que pocas veces; y el 15.49% respondió que siempre.

**Tabla N° 12**  
**La entidad aplica manuales de procedimientos de selección, inducción, capacitación y promoción de personal**

| Ítem         | Frecuencia | Porcentaje %  |
|--------------|------------|---------------|
| Nunca        | 101        | 71.13         |
| Pocas veces  | 28         | 19.72         |
| Siempre      | 13         | 9.15          |
| <b>Total</b> | <b>142</b> | <b>100.00</b> |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. Elaboración: Propia*



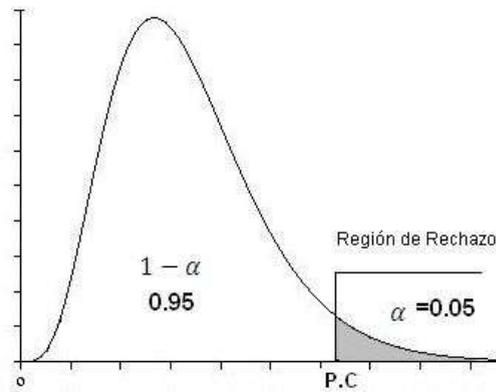
**Figura 12 . La entidad aplica manuales de procedimientos de selección, inducción, capacitación y promoción de personal**

**Interpretación:**

De la tabla se tiene que el 71.13% de los encuestados consideran que nunca la entidad aplica manuales de procedimientos de selección, inducción, capacitación y promoción de personal; el 19.72% consideró que pocas veces; y el 9.15% respondió que siempre.

**34 Prueba de hipótesis.**

Para realizar esta prueba se procedió comparar los datos observados y los esperados. En ese aspecto se tiene:



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

**Estadística de la prueba**

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

**Donde:**

f: número de filas

c: número de columnas

$o_{ij}$ : Frecuencias observadas

$e_{ij}$ : frecuencias esperadas

**Criterios de decisión**

Si:  $p \leq 0.05$ ; se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

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

**Formulación de la hipótesis estadística**

$H_0$ : El control interno no influye en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, ejercicio 2016.

$H_1$ : El control interno influye en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, ejercicio 2016.

## Cálculos

Tabla N° 13

### Prueba de chi cuadrado

|                     | Valor   | Grados de libertad | p     |
|---------------------|---------|--------------------|-------|
| <b>Chi cuadrado</b> | 32,146a | 11                 | 0.001 |

### Decisión

Según el cuadro de prueba de chi cuadrado su valor es  $X^2 = 32,146$  y la probabilidad de error es  $P=0,001$  que es menor al nivel de significancia por tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el control interno influye en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz. Por tanto, queda demostrada la hipótesis de la investigación.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Establecer la influencia del ambiente de control en la fuerza de trabajo del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz.**

Las tablas n.º 1, 2, 3 y 4 revelan que el 57.04% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, consideran que nunca la entidad implementa ni aplica directivas de filosofía y dirección; el 54.23% manifiesta que nunca la entidad implementa ni aplica directivas de integridad y valores éticos; el 48.59% expresa que nunca la entidad cuenta con suficiente personal debidamente capacitado; y el 50.70% sostiene que pocas veces los servidores de la entidad realizan trabajos en equipo. Lo que coincide con lo estudiado por Layme (2015), quien concluye que 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 de ambiente de control no son eficaces, por ende, sus actividades no son efectivas. Comparando el antecedente y los resultados, se tiene que son semejantes, dado a que la entidad no ha implementado adecuadamente las normas de ambiente de control orientadas a dinamizar la fuerza de trabajo del sistema de recursos humanos.

### **4.2. Describir la influencia de la evaluación de riesgos y actividades de control gerencial en las relaciones laborales del sistema de recursos humanos de la Municipal Provincial de Huaraz.**

Las tablas n.º 5, 6, 7 y 8 reflejan que el 62.68% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huaraz manifiestan que nunca la entidad implementa y aplica directivas de planificación de la administración y respuesta al riesgo; el 53.52% expresa que pocas veces la entidad implementa y aplica directivas de autorización y aprobación; el 45.77% sostiene que pocas veces la entidad formula normas básicas que rigen las

relaciones de trabajo con sujeción a la legislación laboral; y el 41.55% dice que pocas veces la entidad satisface las demandas laborales de los servidores públicos. Lo que concuerda con lo concluido por Guzmán y Vera (2015), quien sostiene 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 respecto a la evaluación de riesgos y actividades de control gerencial. Comparando los dos resultados se determinan que son similares, ya que los componentes evaluación de riesgos y actividades de control no se encuentran debidamente implementadas, lo que impide una adecuada atención de las exigencias laborales de los servidores.

#### **4.3. Identificar la influencia de la información, comunicación y supervisión en las políticas laborales del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz.**

Las tablas n.º 9, 10, 11 y 12 demuestran que el 62.68% de los servidores sostiene que nunca la entidad implementa y aplica directivas de sistemas de información; el 64.08% considera que nunca la entidad implementa y aplica directivas de prevención y monitoreo; el 57.75% cree que nunca la entidad evalúa la utilidad de las políticas de gestión de personal; y el 71.13% expresa que nunca la entidad aplica manuales de procedimientos de selección, inducción, capacitación y promoción de personal. Lo que concuerda con la investigación de Crisólogo y León (2013), quienes consideran 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. Contrastando las dos posiciones se tiene que son coincidentes, ya que la información, comunicación y supervisión no se encuentran debidamente desarrolladas lo que no permite a la entidad contar con políticas laborales eficientes.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Se estableció el ambiente de control en la fuerza de trabajo del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, cuyos resultados detallados en las tablas n.º 2 y 3 advierten que el 57.04 de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, consideran que nunca la entidad implementa ni aplica directivas de filosofía y dirección; y el 54.23% manifiesta que nunca la entidad implementa ni aplica directivas de integridad y valores éticos. Por tanto, de los resultados se tiene que el ambiente de control en la fuerza de trabajo del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, se encuentran sub desarrollados, por lo que se determina que existe relación directa entre el ambiente de control y la fuerza de trabajo del sistema de recursos humanos, lo que es concordante con la hipótesis de investigación.

Se describió el ambiente de control en la fuerza de trabajo del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, los mismos que se encuentran detallados en las tablas n.º 5 y 7 que reflejan que el 62.68 de los servidores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, manifiestan que nunca la entidad implementa ni aplica directivas de planificación de la administración y respuesta al riesgo; y el 45.77% sostiene que pocas veces la entidad formula normas básicas que rigen las relaciones de trabajo con sujeción a la legislación laboral. Por tanto, de los resultados se tiene que la evaluación de riesgos y actividades de control gerencial en las relaciones laborales del sistema de recursos humanos de la Municipal Provincial de Huaraz, se encuentran sub desarrollados, por lo que se determina que existe relación directa entre la evaluación de riesgos y actividades de control gerencial en las relaciones laborales, lo que es concordante con la hipótesis de investigación.

Se identificó la información, comunicación y supervisión en las políticas laborales del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, cuyo detalle se encuentra descrito en las tablas n.º 9 y 12 demuestran que el 62.68% de los servidores sostiene que nunca la entidad implementa y aplica directivas de sistemas de información; y el 71.13% expresa que nunca la entidad aplica manuales de procedimientos de selección, inducción, capacitación y promoción de personal. Por tanto, de los resultados se tiene que la información, comunicación y supervisión en las políticas laborales del sistema de recursos humanos de la Municipal Provincial de Huaraz, se encuentran sub desarrollados, por lo que se determina que existe relación directa entre la información, comunicación y supervisión, lo que es concordante con la hipótesis de investigación.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Formular políticas que permitan implementar las normas de ambiente de control, a fin de mantener la fuerza de trabajo en plena capacidad de producción y eficiencia, equilibrar las relaciones entre la entidad y sus trabajadores de tal manera que en el juego normal de sus intereses no prevalezcan los de un lado sobre los del otro, colocar al trabajador en condiciones de alcanzar mejores posiciones y mayores responsabilidades; para lo cual la entidad deberá implementar directivas de filosofía y dirección, integridad y valores éticos, mejora de la capacidad operativa y trabajos en equipo.

Reformular las políticas de evaluación de riesgos y actividades de control gerencial respecto a las directivas sobre relaciones laborales, para lo cual la entidad deberá implementar directrices de planificación de la administración y respuesta al riesgo, autorización y aprobación, normas básicas sobre las relaciones de trabajo con sujeción a la legislación laboral, exigencias laborales y otros.

Implementar directivas que redimensionen las normas de información, comunicación y supervisión para dinamizar y medir la eficiencia, eficacia y economía de las políticas laborales que viene aplicando la entidad; para ello la entidad deberá formular lineamientos de sistemas de información, prevención y monitoreo, gestión de personal, procedimientos de selección, inducción, capacitación y promoción.

## **VI. DEDICATORIA**

En primer lugar, a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A los docentes, amigos y compañeros de la Universidad San Pedro por brindarnos el apoyo y el soporte incondicional sin ellos los grandes proyectos no llegan a puerto.

## **VII. AGRADECIMIENTO**

A mis padres Carlos y Paulina por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

A mis hermanas que con sus consejos me han ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alama, L. (2013). *Implementación del control interno en las operaciones de tesorería en la empresa de servicios Suyelu S.A.C. del distrito cercado de Lima en el año 2013*. Los Olivos.
- Alejo. (2015). *Implementación de procesos de R.R.H.H. en las mype en el Perú*. Piura.
- Alles. (2005). *Desarrollo humano*. México.
- Álvarez, J. (2007). *Control gubernamental*. Lima: Pacifico.
- Ballou, R. (2005). *Logística, administración de la cadena de logística*. México: Prentice Hall.
- Barbarán. (2013). *Implementación del Control interno en la gestión institucional del cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú*. Lima.
- Bedoya. (2013). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Lima.
- Boríssov, Z. (1965). *Economía política*.
- Caldas, F. (2002). *Revista ingeniería-universidad distrital*.
- Campos, S. (2015). *Propuesta de diseño de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la empresa constructora concisa en la ciudad de Chiclayo 2014*. Chiclayo.
- Carbajal, C. (2008). *Recursos humanos*. Lima.
- Casanovas, A. (2003). *Control interno*.
- Castillo, A. (2012). *Administración de personal*. San Luís de Potosí.
- CGR. (3 de noviembre de 2006). Normas de control interno. pág. 17.
- Crisólogo, M. (2013). *Control interno en la gestión de los gobiernos locales del callejón de Huaylas - Ancash*. Lima.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. 5º edición.
- Crisólogo y León. (2013). *El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la institución educativa particular interamericano S.A de la ciudad de Trujillo en el año 2012*. Trujillo.
- Guzmán y Vera. (2015). *El control interno como parte de la gestión administrativa y financiera de los centros de atención y cuidado diario*. Guayaquil.

- Hemerityth y Sánchez. (2014). *Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestión de investigación de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013*. Trujillo.
- J. Saavedra & J. Chacaltana. (2001). *Exclusión y oportunidad: jóvenes urbanos y su inserción en el mercado de trabajo y en el mercado de capacitación*. Lima.
- Layme, E. (2015). *Evaluación de los componentes del sistema de control interno y sus efectos en la gestión de la subgerencia de personal y bienestar social de la municipalidad provincial Mariscal Nieto, 2014*. Moquegua.
- Mantilla, S. (2003). *Control interno: informe COSO*. Bogotá: Coes.
- Mantilla, S. (2003). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. Bogotá: Ecoe.
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*.
- PCM. (2014). *Reglamento General de la Ley N° 30075*. Lima: Editora Perú.
- R. Claros y O. León. (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. Lima.
- Rodellar, A. (1999). *Seguridad e higiene en el trabajo*. Bogotá.
- Salais, Baverez y Reynaud. (1991). *La invención del paro en Francia*. Madrid.
- SAS1. (s.f.). *Declaración de normas de auditoría*.
- Schroeder, R. (1999). *Administración de operaciones*.
- Trebilcock, A. (2003). *Relaciones laborales-gestión de recursos humanos*.

## CAPÍTULO VIII: **Anexos**

**Anexo n.º 1**

**Matriz de consistencia**

**Control interno y sistema de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaraz, ejercicio 2016**

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>OBJETIVO</b>  | <b>HIPÓTESIS</b>   |
|--|--|--|
| <b>GENERAL</b>   |  |  |
| ¿Cómo influye el control interno en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, ejercicio 2016? | Determinar la influencia del control interno en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, ejercicio 2016. | El control interno influye en el sistema de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, ejercicio 2016. |

Anexo 2

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| Variable                    | Definición conceptual   | Definición operacional  | Dimensiones                                      | Indicadores  | Instrumentos  |
|-----------------------------|---|---|--|--|---|
| Control Interno             | Es el plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientados a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces                   | El sistema de control interno o sistema de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y el control en el interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de | . Ambiente de control                            | Directivas de filosofía y dirección  | Cuestionario y ficha resumen de análisis documental |
|                             |   |   |  | Directivas de integridad y valores éticos  |   |
|                             |   |   | . Evaluación de riesgos y actividades de control | Directivas de planificación de la administración de riesgos y respuesta al riesgo        |   |
|                             |   |   |  | Directivas de autorización y aprobación  |   |
|                             |   |   | . Información, comunicación y supervisión.       | Directivas de sistemas de información  |   |
|                             |   |   |  | Directivas de prevención y monitoreo.  |   |
| Sistema de Recursos Humanos | Los sistemas de administración de recursos humanos o sistemas de información de recursos humanos conocido también como RR.HH., también conocidos por sus siglas SARH y SIRH respectivamente, forman una interfaz entre la gestión de recursos humanos y la tecnología de la información | Es un conjunto de elementos independientes (subsistemas), lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genera la información necesaria para la toma de decisiones  | . Fuerza de trabajo                              | Capacidad operativa  | Cuestionario y ficha resumen de análisis documental |
|                             |   |   |  | Trabajo en equipo  |   |
|                             |   |   | 2. Relaciones laborales                          | Normas básicas que rigen las relaciones de trabajo                                       |   |
|                             |   |   |  | Satisfacción de demandas laborales   |   |
|                             |   |   | . Políticas laborales                            | Manuales de procedimientos de selección, inducción, capacitación y promoción de personal |   |
|                             |   |   |  | Informes de evaluación de la utilidad de las políticas de gestión de personal            |   |



**UNIVERSIDAD “SAN PEDRO”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**Anexo N° 3  
ENCUESTA DE OPINIÓN**

**Investigación:**

Control interno y sistema de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Huaraz, ejercicio 2016.

**1. ASPECTOS GENERALES:**

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

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

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

|   |       |   |             |   |         |
|---|-------|---|-------------|---|---------|
| 0 | Nunca | 1 | Pocas veces | 2 | Siempre |
|---|-------|---|-------------|---|---------|

**CUESTIONARIO**

**2. CONTROL INTERNO**

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

**2.1. Ambiente de control**

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| 1 | ¿La entidad implementa y aplica directivas de filosofía y dirección? | 2 | 1 | 0 |
|---|--|---|---|---|

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| 2 | ¿La entidad implementa y aplica directivas de integridad y valores éticos? | 2 | 1 | 0 |
|---|--|---|---|---|

**2.2. Evaluación de riesgos y actividades de control**

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 3 | ¿La entidad implementa y aplica directivas de planificación de la administración y respuesta al riesgo? | 2 | 1 | 0 |
|---|---|---|---|---|

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| 4 | ¿La entidad implementa y aplica directivas de autorización y aprobación? | 2 | 1 | 0 |
|---|--|---|---|---|

### 2.3. Información, comunicación y supervisión

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| 5 | ¿La entidad implementa y aplica directivas de sistemas de información? | 2 | 1 | 0 |
|---|--|---|---|---|

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 6 | ¿La entidad implementa y aplica directivas de prevención y monitoreo? | 2 | 1 | 0 |
|---|---|---|---|---|

## 3. SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

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

### 3.1. Fuerza laboral

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 7 | ¿La entidad cuenta con suficiente capacidad operativa capacitada? | 2 | 1 | 0 |
|---|---|---|---|---|

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| 8 | ¿Los servidores de la entidad realizan trabajos en equipo? | 2 | 1 | 0 |
|---|--|---|---|---|

### 3.2. Relaciones laborales

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 9 | ¿La entidad formula normas básicas que rigen las relaciones de trabajo con sujeción a la legislación laboral? | 2 | 1 | 0 |
|---|---|---|---|---|

|    |  |   |   |   |
|----|--|---|---|---|
| 10 | ¿La entidad satisface las demandas laborales de los servidores públicos? | 2 | 1 | 0 |
|----|--|---|---|---|

### 3.3. Políticas laborales

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 11 | ¿La entidad evalúa la utilidad de las políticas de gestión de personal? | 2 | 1 | 0 |
|----|---|---|---|---|

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 12 | ¿La entidad posee manuales de procedimientos de selección, inducción, capacitación y promoción de personal? | 2 | 1 | 0 |
|----|---|---|---|---|