



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE
CHIMBOTE**

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,

FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**CARACTERIZACION DEL CONTROL INTERNO EN EL
AREA OPERATIVA DE RECURSOS HUMANOS DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN JUAN DEL ORO,
2017**

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

AUTORA:

Bach. BETTY NELY VILCA SUCATICONA

ASESOR:

MGTR. EDGAR WASHINGTON PALACO CHARAJA

JULIACA - PERÚ

2018

Título de tesis

Caracterización del Control Interno en el área operativa de Recursos Humanos de la
Municipalidad Distrital San Juan del Oro, 2017.

JURADO EVALUADOR

.....
DRA. Erlinda Rosario Rodriguez Cribilleros
PRESIDENTA

.....
CPC. Jorge Nicolás Quispe Callo
SECRETARIO

.....
CPC. Frank Efrain Blanco Mamani
MIEMBRO

.....
MGTR. Edgar Washington Palaco Charaja
ASESOR

AGRADECIMIENTO

Ante todo, agradezco infinitamente a Dios por su inmenso amor y estar siempre conmigo en todo momento, permitiéndome ser cada día más humilde, ya que ha puesto en mí todo el saber, la sencillez y la humildad para la culminación de mi carrera profesional.

A mi asesor al Mg. CPCC Edgar Washington Palaco Charaja y docentes que nos forjaron a la carrera emprendida, por su trabajo, paciencia y confianza brindada.

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso y eterno

A mis padres porque ellos han dado razón a mi vida, por sus consejos,
su apoyo incondicional y su paciencia.

A todas aquellas personas, que me brindaron su apoyo y confianza a
lo largo de mi carrera. Gracias

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo general, conocer de qué manera se caracteriza el control interno en el área operativa de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, 2017. La investigación fue cualitativa, para llevarla a cabo se escogió una muestra poblacional de 20 trabajadores de la MDSJO, a quienes se aplicó un cuestionario de 12 preguntas, utilizando la técnica de encuesta, obteniéndose los siguientes resultados: El 25 % nos dieron como respuesta SI y un 75% como respuesta negativa, al querer conocer si se efectuaban acciones correctivas a la evaluación del personal en el cumplimiento de sus funciones. La Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento de acuerdo a sus funciones, el 80% nos dieron como respuesta SI y el 20% como respuesta negativa. Si se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional para controlar el desempeño del personal en el cumplimiento de sus funciones, el 90% nos dieron como respuesta No y un 10% como respuesta SI.

Por consiguiente, se deberá implementar los correctivos necesarios para mejorar la evaluación del personal en el cumplimiento de sus funciones; asimismo se tiene que mejorar las acciones de control a fin de que contribuyan a optimizar los procedimientos en el área de recursos humanos para contribuir a la contratación de personal de acuerdo a los requerimientos de las áreas.

Palabras clave: Control Interno, Recursos Humanos

ABSTRACT

The main objective of this research work was to analyze how internal control influences the operational area of Human Resources of the San Juan del Oro District Municipality, 2017. The research was qualitative, in order to carry it out a sample was chosen population of 20 workers of the MDSJO, to whom a questionnaire of 12 questions was applied, using the survey technique, obtaining the following results: Regarding employers: 100% are adults, 75% are female, 52 % has a full secondary, 70% are of a full academic degree, Full Univ., 15% of Secondary Complete, 10% of Superior No Univ. Complete and 5% of Superior Univ. Incomplete. Regarding the control environment, in the San Juan del Oro District Municipality, there is no adequate internal control environment, management does not show interest in compliance with the municipality's internal control through policies, documents, meetings, talks and other media. Likewise, workers do not believe that the evaluation of internal control has a direct impact on the management of human resources support documents. Finally, internal control does not influence the presentation of supporting documents.

Keyword: Internal Control, Human Resources

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. REVISIÓN DE LITERATURA	3
2.1. Antecedentes	3
2.1.1 Internacionales	3
2.1.2 Nacionales	4
2.1.3 Regionales	8
2.1.4 Locales	9
2.2. Bases teóricas	10
2.2.1 Control Interno	10
2.2.2 Área operativa de recursos humanos	47
2.3. Marco Conceptual	57
2.3.1. Definiciones de Control Interno	57
2.3.2. Definición de área operativa de Recursos Humanos	59
III. METODOLOGÍA	61
3.1. Diseño de la investigación	61
3.1.1. No experimental	61
3.1.2. Descriptivo	61
3.2. Población y muestra	61
3.2.1. Población	61
3.4.2. Muestra	61
3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores	61
3.3.1 Las Variables	61

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	64
3.4.1. Encuesta	64
3.4.2. Instrumentos	64
3.5. Plan de análisis	64
3.6. Matriz de consistencia	66
3.7. Principios Éticos	67
IV. RESULTADOS	68
4.1 Resultados	68
4.1.1 Resultados del Objetivo General	68
4.1.2 Resultados del Objetivo Especifico N°01	69
4.1.3 Resultados del Objetivo Especifico N°02	70
4.1.4 Resultados del Objetivo Especifico N°03	71
4.2 Análisis de los resultados	72
4.2.1 Resultados del Objetivo General	72
4.2.2 Resultados del Objetivo Especifico N°01	72
4.2.3 Resultados del Objetivo Especifico N°02	73
4.2.4. Resultados del Objetivo Especifico N°03	74
4.3. Contrastación de la hipótesis	75
4.3.1. Hipótesis General	75
V. CONCLUSIONES	76
5.1. Respecto al Objetivo General	76
5.2. Respecto al Objetivo Especifico N°01	76
5.3. Respecto al Objetivo Especifico N°02	77
5.4. Respecto al Objetivo Especifico N°03	77
VI. RECOMENDACIONES	78
6.1. Respecto al Objetivo General	78

6.2. Respecto al Objetivo Especifico N°01	78
6.3. Respecto al Objetivo Especifico N°02	78
6.4. Respecto al Objetivo Especifico N°03	78
VII.ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	79
Referencias Bibliográficas	79
Anexos	83
Anexo 01: Cuestionario	83
Anexo 02: Tablas	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Se efectúa acciones correctivas a la evaluación del personal	87
Tabla 2: ¿Cómo evalúa usted las acciones de control de recursos humanos?	88
Tabla 3: El interés de C.I. en el análisis del requerimiento de personal	89
Tabla 4: Frecuencia de programación de una acción de control en RRHH	90
Tabla 5: ¿La Oficina de C.I. aplica correctivos en la contratación de personal?	91
Tabla 6: ¿El Órgano de C.I. cuenta con profesional calificado.	92
Tabla 7: Frecuencia del análisis en el cumplimiento de objetivos y metas	93
Tabla 8: Observación de la falta de análisis en las acciones de control.	94
Tabla 9: Gestión del Órgano de Control Interno y la aplicación de técnicas	95
Tabla 10: Parámetros de evaluación y el desempeño personal	96
Tabla 11: El monitoreo y supervisión relacionados a la capacitación del personal	97
Tabla 12: Frecuencia de contrata de personal y las acciones de ctrl necesarias	98

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Se efectúa acciones correctivas a la evaluación del personal	87
Figura 2: ¿Cómo evalúa usted las acciones de control de recursos humanos?	88
Figura 3: El interés de C.I. en el análisis del requerimiento de personal	89
Figura 4: Frecuencia de programación de una acción de control en RRHH	90
Figura 5: ¿La Oficina de C.I. aplica correctivos en la contratación de personal?	91
Figura 6: ¿El Órgano de C.I. cuenta con profesional calificado.	92
Figura 7: Frecuencia del análisis en el cumplimiento de objetivos y metas	93
Figura 8: Observación de la falta de análisis en las acciones de control.	94
Figura 9: Gestión del Órgano de Control Interno y la aplicación de técnicas	95
Figura 10: Parámetros de evaluación y el desempeño personal	96
Figura 11: El monitoreo y supervisión relacionados a la capacitación del personal	97
Figura 12: Frecuencia de contrata de personal y las acciones de ctrl necesarias	98

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Respecto al objetivo general	68
Cuadro 2: Referente al objetivo específico 1	69
Cuadro 3: Referente al objetivo específico 2	70
Cuadro 4: Respecto al objetivo específico 3	71

I. INTRODUCCIÓN

Sobre las acciones de Control Interno que se desarrollan en la Municipalidad Distrital San Juan Del Oro, se efectúan de acuerdo a los procedimientos programados con autorización y aprobación de la alta dirección, así como la verificación y evaluación que se debe efectuar al personal para poder medir su desempeño en el cumplimiento de sus funciones; de acuerdo al perfil solicitado por las diferentes áreas administrativas para el logro de objetivos, metas y mejora de la gestión. Sobre las diferentes actividades que realizan en la municipalidad.

Con Resolución de Contraloría N.º 004-2017-CG se aprueba la "Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado", estableciéndose que las entidades deben implementar el Sistema de Control Interno (SCI), y posteriormente emitir un informe con los resultados de la implementación, producto de su autoevaluación.

Es muy importante definir y desarrollar los procedimientos de los diferentes momentos de la capacitación de personal dentro de las operaciones o la información a producir. Los diferentes momentos que se deben identificar para desarrollar los procedimientos en todos los niveles que son necesarios, se refieren a la capacitación y evaluación del desempeño para un adecuado cumplimiento de funciones.

Es necesario contar con los controles necesarios a fin de poder contar con el personal idóneo en las diferentes áreas administrativas y minimizar los procesos y posibilidad de error en las diferentes labores administrativas que se desarrollan en la municipalidad. Los controles anteriores son los que deben cuidarse más porque son fuentes de riesgo, ya que, si uno de ellos no se cumple, puede incurrirse en incompetencia en la administración pública, incumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Los controles son adoptados por la organización para mantener sus activos seguros, promover la eficiencia, garantizar la fiabilidad de la información económica y financiera y cumplir con las leyes y regulaciones que abarcan a las entidades públicas.

Por lo anteriormente expresado, el enunciado del problema de investigación es el siguiente: **¿De qué manera se caracteriza el Control Interno en el área operativa de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, 2017?**

Para dar respuesta al problema, se ha planteado el siguiente Objetivo General: **Conocer de qué manera se caracteriza el Control Interno en el área operativa de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, 2017**

Para poder conseguir el objetivo general, nos hemos planteado los siguientes objetivos específicos:

1. Describir como se caracteriza el control interno en los procesos administrativos de contratación de personal en la Municipalidad Distrital San Juan del Oro.

2. Determinar cómo se caracteriza el control interno en el cumplimiento de objetivos y metas de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro.
3. Conocer cómo se caracteriza el control interno en el nivel de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro.

El desarrollo del presente trabajo se justifica considerando que el control interno, actúa como una que permite detectar y analizar las deficiencias que se presenten en la operatividad de la oficina de recursos humanos para el mejoramiento sustancial del área operativa de recursos humanos, que a su vez mejoraría la productividad de los trabajadores de las diversas áreas usuarias, también conllevaría a tener un buen clima laboral, identificación institucional y el pleno desarrollo de los trabajadores.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Silva M. (2013), en su tesis previa a la obtención del título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, titulada: “*Diseño de un sistema de control interno aplicable al área administrativa y contable en la compañía INSERNIN C.A. dedicada a la producción y venta de adoquines*”, la que concluye en lo siguiente: En la actualidad, la Compañía Industria de Servicios y Negocios Inmobiliarios INSERNIN C.A. no posee un adecuado sistema de Control Interno que garantice la información periódica, completa y oportuna para la toma de decisiones, pues a pesar de que se desenvuelve en medio de la ley de la oferta y la demanda, y su viabilidad depende por entero del propio desempeño y localidad de bienes y servicios que entregue, el funcionamiento y manejo interno tanto administrativo como contable no está siendo satisfactorio.

Barrios M. (2014), en su tesis titulada: “*Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera*”, la que concluye en que: Mediante el desarrollo de la investigación realizada en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, se pudo evidenciar que el Control Interno es una herramienta fundamental para realizar de una forma más efectiva el objeto social y los objetivos trazados por la empresa. Por esta razón los autores finalmente estructuran una

definición para el Control Interno concibiéndolo como aquel instrumento administrativo que proporciona seguridad en las operaciones, confiabilidad en la información financiera, el cumplimiento de las leyes y mejora la comunicación entre las diferentes áreas de las organizaciones. El Control Interno como tal no significa el remedio infalible a las eventuales anomalías y/o inconsistencias que puedan surgir en el desarrollo normal de los negocios, pero si brinda la posibilidad de mitigar y aliviar los traumas que se podrían presentar.

2.1.2 Nacionales

Saavedra M. (2014) en su tesis para optar el título de Contador Público de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, titulada: *“Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital norte chico del Departamento de Lambayeque en el período 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión”*; la que concluye en que: La entidad presenta algunas deficiencias en sus procesos de selección de personal por la razón de no contar con la normatividad de reglamentación, gestión de control y sistemas de gestión adecuados y eficientes para el recurso humano pertinente por parte de la administración. El personal que labora actualmente en la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque no se encuentra capacitado para ejercer eficientemente sus actividades, asimismo no se siente motivado para realizar sus actividades. Se puede determinar que las personas que laboran en la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque no son las idóneas para ocupar el puesto de labores

ya que la selección de estos no se ha desarrollado propiamente con los procesos estipulados en los reglamentos internos.

Arrobo E. (2012) en su tesis para optar el título en licenciatura y auditoria en la Universidad Técnica Particular de Loja, titulada: *“Auditoria de gestión al departamento de recursos humanos del colegio 18 de noviembre del cantón Sozoranga del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010”*, la que concluye en que: La institución y su personal tiene escaso conocimiento del proceso de administración de recursos humanos. Los objetivos planteados por la institución no se han cumplido en su totalidad. El personal hasta cierto punto se encuentra poco motivado. Por la falta de una política de incentivos y motivación. No existen documentos que permitan evidenciar los logros alcanzados en lo que respecta el desarrollo de los empleados. Las autoridades del plantel no disponen de los recursos necesarios para entrar en una etapa de mejoramiento de la institución. (p.95)

Gutiérrez R. (2007) en su tesis para optar el grado académico de magister en servicios de la salud, de la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, titulada: *“Auditoría de la administración de recursos humanos en el Hospital Regional de Ayacucho”*. La que concluye que: La calificación a los procesos de recursos humanos fue 51.20%, este resultado es menor a 70% por lo que se considera a la gestión de la administración como INEFICAZ o MALA. Los procesos de ingreso, desarrollo, planeamiento, higiene - seguridad laboral y bienestar social son críticos y se considera como MUY MALA. La brecha total para lograr la calificación EFICAZ es de 18.8 %. La gestión de la unidad de capacitación es INEFICAZ (menor 50%). La conducción estratégica y gestión de los recursos humanos es INEFICAZ (menor

50%). La integración funcional de las áreas con bienestar social es INEFICAZ (menor 50%). (p.78)

Trujillo A. (2017) en su tesis para optar el Título Profesional de Contador Público de la Universidad Privada de Pucallpa, titulada: “*Auditoria de recursos humanos y logro de objetivos de la empresa imprenta Impetu Editorial S.R.L Distrito de Callería, Pucallpa 2016*” en la que concluye que: La auditoría de recursos humanos se relaciona de manera significativa con el logro de los objetivos de la Empresa Imprenta IMPETU Editorial S.R.L. de Pucallpa. Los informes sobre eficacia y eficiencia de las actividades y operaciones del personal se relacionan significativamente con el logro de los objetivos de la Empresa Imprenta IMPETU Editorial S.R.L. de Pucallpa. Los informes de control interno sobre la eficiencia en el desempeño del personal se relacionan significativamente con el logro de los objetivos de la Empresa Imprenta IMPETU Editorial S.R.L. de Pucallpa. Las aplicaciones de los correctivos de manera oportuna se relacionan significativamente con el logro de los objetivos de la Empresa Imprenta IMPETU Editorial S.R.L. de Pucallpa. La evaluación de las fallas en el reclutamiento, selección, adiestramiento y desarrollo personal se relacionan significativamente con el logro de los objetivos de la Empresa Imprenta IMPETU Editorial S.R.L. de Pucallpa. El sistema de comunicación interpersonal se relaciona significativamente con el logro de los objetivos de la Empresa Imprenta IMPETU Editorial S.R.L. de Pucallpa. (p.78)

Layme E. (2015) en su tesis para optar el Título Profesional De Contador Público de la Universidad José Carlos Mariátegui, titulada: “*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.” En la que concluye: 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, en relación al estado de implementación de normas internas de control, resulta de 60 normas de los cuales, todos los componentes de control interno implementados están el orden del 22 (37.0%) y las normas no implementados están alrededor del 38 (63.0%), el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística, lo cual demuestra y concluye que: El nivel de implementación de las normas de control interno que regulan la gestión de la SPBS, son insuficientes. La Subgerencia de Personal y Bienestar Social, respecto a la percepción de sus funcionarios y servidores sobre el desarrollo normas de control interno y procedimientos alcanzado una media general de 2.64 lo que califica de grado “INSATISFACTORIO”, y el resultado del análisis inferencial no logra establecer significancia estadística, es decir que: El nivel de desarrollo de los componentes de control interno en la percepción de funcionarios y servidores de la SPBS – MPMN, se muestran insatisfactorios, en el marco del Sistema de Control Interno. La Subgerencia de Personal y Bienestar Social, del

análisis de debilidades y fortalezas sobre los procedimientos de control interno de la Oficina, del total de 92 indicadores, las debilidades identificadas son 71 (77.20%), las fortalezas que 21 (22.80%), y el resultado del análisis inferencial no logra establecer significancia estadística; por lo tanto, El análisis de debilidades y fortalezas de control interno, muestra mayores debilidades que afectan la gestión de las actividades de la SPBS - MPMN. La propuesta de normas internas, procedimientos y registros en general a ser implementados en la SPBS - MPMN, de 71 indicadores, registran 22 (31.0%) indicadores implementados, se tiene pendientes de implementación un promedio de 49 (69.0%), entre normas y procedimientos de control interno, se establece significancia estadística, es decir que: Se ha identificado y se propone las normas y procedimientos necesarios para la implementación del Sistema de Control Interno que optimicen sus actividades y funciones, en la SPBS. Los indicadores propuestos para su implementación del Sistema de Control Interno, se detallan y muestran en la Tabla 05 y son los adecuados. (p.64)

2.1.3 Regionales

Chire A. (2013), en su tesis para optar el título profesional de Contador Público de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, titulada: *“Control interno simultáneo en el área de almacenes y la gestión logística en las instituciones públicas de la Ciudad de Tacna, periodo 2010-2011”*, la que concluye en que: El control interno simultáneo en el ingreso de bienes en el Área de Almacenes influye significativamente en la Gestión Logística en las instituciones públicas de la ciudad , periodo: 2010-2011,($p=0.000$). Asimismo, es debido a que el ingreso,

internamiento y salida de los bienes del almacén se realiza en forma adecuada. El control interno simultáneo en el Área de Almacenes en las instituciones públicas, periodo 2010-2011, es poco adecuada, debido a que el Control interno simultáneo en los ingresos de bienes del Almacén, así como el internamiento y salida de bienes, ya que no se realizan totalmente las verificaciones y conciliaciones que dispone la obligación de verificar los procesos, actividades y tarea antes y después de su realización, según la Norma 3.9. Revisión de Proceso, actividades y tareas que dispone la obligación de que los actos administrativos concuerden con los reglamentos y políticas de gestión institucional, así como con lo dispuesto en las Normas del Sistema de Abastecimiento Nro. 6.

2.1.4 Locales

Choquecota R. (2013), en su tesis titulada: “La gestión de Recursos Humanos y su incidencia en el cumplimiento de objetivos institucionales en la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2010”. Una propuesta de auditoría de recursos humanos, la que concluye en que: La gestión de recursos humanos tiene una incidencia poco favorable en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay. Las políticas de personal establecidas tienen una incidencia poco favorable en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Pocollay, debido a que existe deficiencias en las políticas de personal, ya que frecuentemente no son claras, ni difundidas convenientemente, no guardan estrecha relación con las leyes laborales, ni se aplican en la institución, en igualdad de condiciones para todas las áreas que comprenden. Asimismo, las políticas de personal no alcanzan un alto grado de

aceptación, porque deben tratar de coincidir con las metas individuales de los trabajadores y metas de la organización. La capacitación y desarrollo de los recursos humanos tiene una incidencia poco favorable en el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que la entidad no le da debida prioridad mejorar: el aspecto profesional, el desarrollo personal, el desarrollo laboral de los recursos humanos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Control Interno

La contraloría general de la república

La Contraloría General de la República es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de facultades para supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. Tiene como misión dirigir y supervisar el control gubernamental con eficiencia y eficacia, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, así como promover valores y responsabilidad en los funcionarios y servidores públicos. Contribuye con los Poderes del Estado en la toma de decisiones, y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social. Para realizar adecuadamente sus funciones cuentan con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera. Como ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, ejerce una vigilancia directa en los tres niveles de la administración pública: Nacional, regional y local, a través de su esquema descentralizado de prevención y fiscalización. La Contraloría General opera con una estructura organizacional orientada a crear

valor para la ciudadanía y atender satisfactoriamente la demanda de sus servicios bajo un modelo de gestión basado en el concepto cliente-producto-producción. Esta moderna estructura se proyecta de manera vertical y horizontal, y se soporta en tres grandes áreas: Administrativa, gestora de servicios para los clientes, y de control de productos, las cuales posibilitan una gestión especializada, moderna y efectiva, tanto en la sede central como en sus dependencias. (Alarcón E, 2016, p.08)

El control gubernamental

Implica 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. El control gubernamental es interno y externo. Su desarrollo constituye un proceso integral y permanente. El control interno se refiere a las acciones que desarrolla la propia entidad pública con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. El control externo es entendido como el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema Nacional de Control por encargo o designación de esta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. (Alarcón E. 2016, p.20)

Sistema de control interno

Es el conjunto de procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización. Es muy importante que se definan y se desarrollen los procedimientos de los distintos momentos del Control Interno ya sea dentro de las operaciones o de la información a producir. Los distintos momentos que deben identificarse para desarrollar los procedimientos en todos los niveles que sean necesarios, se refieren al Control Interno, control concurrente y control posterior interno. No existen unidades administrativas que se encarguen por separado de este tipo de controles, estos están incorporados a los procesos normales que siguen las operaciones; los controles previos se refieren a actividades simples, quizá como preguntarse antes de autorizar la compra de algo, si no existe en los almacenes, o si existe partida presupuestaria para proceder a comprometer los recursos, etc. Los controles previos son los que más deben cuidarse porque son fuentes de riesgo, ya que si uno de esos no se cumple puede incurrirse en compras innecesarias, decisiones inconvenientes, compromisos no autorizados, etc. por lo que aquí también juega la conciencia de los empleados ya que si cada uno de ellos se convierte en el Control Interno del paso anterior, las posibilidades de desperdicio y corrupción, son menores. (Alarcón E. 2016, p.20)

Anthony & Govindarajan. (2007) indica que el control: “Es el proceso mediante el cual los dirigentes se aseguran de que los recursos se obtienen y se utilizan de la forma más eficiente y eficaz con el fin de alcanzar los objetivos de la organización”.

Dado que estos controles son adoptados por la organización para mantener a salvo sus bienes, promover la eficiencia, permitiendo que se pueda asegurar la confiabilidad de la información económica y financiera y se cumpla con las leyes y regulaciones que engloban a las organizaciones ya sean estas públicas o privadas, ayudan a la gestión dándoles herramientas que les permitirá tener un mejor control de sus operaciones.

El Control Interno, según las Normas de Control Interno, "es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable, en la consecución de la misión de la entidad, se alcancen los siguientes objetivos gerenciales: (p.09)

- Promover 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 la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Ventajas del Control Interno

- Detectar fallas en los procesos administrativos
- Detectar desviaciones en el cumplimiento de objetivos y metas
- Formular recomendaciones que introduzcan mejoras en los procesos
- Genera información confiable y oportuna
- Evita Sobre precios
- Evita la Malversación de fondos
- Evita contratar sin garantías suficientes
- Evita el Incumplimiento de la normativa legal, reglamentaria y sub-legal de las adquisiciones que impliquen compromisos financieros
- Evita sobregiros presupuestarios
- Evita pagos indebidos

Importancia del Control Interno

En lugar de esperar resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Este tipo de control interno es importante ya que permite a la administración evitar problemas en lugar de corregirlos posteriormente, pero requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar. (Terry. G. 1999, citado en Martin P., 2015, p.01)

Al respecto cabe destacar lo señalado por Cepeda (2007) citado en Pinillos G (2014), sobre la importancia del control: “Conviene señalar que la importancia de un eficiente sistema de control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y

objetivos establecidos; asimismo, es importante porque el Control Interno promueve la eficiencia de las operaciones” (p.73)

“Ayuda a reducir los riesgos a que pudiera estar expuestos los recursos, aporta mayor confiabilidad a la información financiera y operacional, y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo de la leyes y políticas aplicables”. (Vizcarra J. 2007, p.25)

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra. (García D. 2013, p.04)

Según Aldao M. et al. (2015), una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para: (p.294)

- **Crear mejor calidad:** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- **Enfrentar el cambio:** La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- **Producir ciclos más rápidos:** Es necesario acelerar los procedimientos de atención, eliminar los cuellos de botella que se generan en las áreas.

- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

Como señala Pérez J & Veiga C. (2013), sobre el proceso de control: “Incorpora un carácter universal y genérico, a diferencia de la estructura de control que ha de ser específica de cada organización. Además, mientras el proceso tiene lugar de una manera continua y permanente, la estructura se define de modo puntual y perdura durante períodos amplios.” (p.35)

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. (Rosero A. 3 de marzo de 2010, p.01)

Según Martínez M. (2015) Las actividades de control gerencial son las políticas y procedimientos establecidos y ejecutados por el IIAP. Para ser efectivas las actividades de control necesitan:

- Ser apropiadas (esto significa el control correcto en el lugar correcto y proporcional al riesgo involucrado);
- Funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período (esto significa que deben haber sido cumplidas cuidadosamente por todos los empleados involucrados en el proceso y no hechas apresuradamente cuando el personal clave esté ausente o esté con sobrecarga de trabajo);
- Tener un costo adecuado (es decir, el costo de la implantación del control no debe exceder los beneficios que del proceso puedan derivarse);
- Ser entendibles y razonables y estar relacionadas directamente con los objetivos de control.

Se aconseja que se convoque a muchas reuniones en las que los directivos y gerentes participen e involucren al mayor número de trabajadores posible, esto es tratar de lograr un compromiso interno para que tenga una influencia significativa en el logro de los objetivos y metas que la empresa quiera emprender. Así también Perdomo (2004), menciona cinco principios del control interno que ayudan a mantener buenas políticas de control:

- Separación de funciones de operaciones, custodia y registro.
- Dualidad o pluralidad de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos debe intervenir dos personas.

- Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
- El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad. (Flores S. 2004, p.01)

Elementos del Control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos:

- **Establecimiento de estándares:** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:
- **Estándares de cantidad:** Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- **Estándares de calidad:** Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- **Estándares de tiempo:** Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
- **Estándares de costos:** Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

- **Evaluación del desempeño:** Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- **Acción correctiva:** Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

Procedimientos del control interno

El procedimiento del control interno en la NIA 400, en el numeral 8, letra b), define como procedimiento de control a aquellas políticas y procedimientos adicionales al ambiente de control que la gerencia ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad. Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reporte, revisión y aprobación de conciliaciones.
- Revisión de la exactitud aritmética de los registros.
- Control de las aplicaciones y el ambiente del sistema de información computarizado.
- Aprobación y control de documentos.
- Comparación de datos internos con información de fuentes externas.

- Comparación de los recursos de los resultados de los arqueos de efectivo y valores y la toma de inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directivo de los activos y registros.
- Comparación y análisis de los estados financieros con los montos presupuestados.

Los procedimientos para mantener un buen control interno son:

- Delimitación de responsabilidades.
- Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- Rotación de deberes.
- Pólizas.
- Instrucciones por escrito.
- Cuentas de control.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Documentos prenumerados.
- Evitar uso de efectivo.
- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Depósito inmediato e intacto de fondos.
- Identificación de puntos clave de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Gráficas de control.

- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda la información.
- Conservación de documentos.
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol.
- Definición de metas y objetivos claros.
- Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.

Sistema de Control Interno

La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, Rectificado por Fe de Erratas del 16 de noviembre de 2006 define como sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Asimismo, la Ley refiere que sus componentes están constituidos por:

- (i) El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa.
- (ii) La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales.

- (iii) Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- (iv) Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno.
- (v) Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional.
- (vi) El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del SNC.
- (vii) Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores. Rectificado por Fe de Erratas del 16 de noviembre de 2006.

La Administración y el Órgano de Control Institucional forman parte del sistema de control interno de conformidad con sus respectivos ámbitos de competencia.

Organización del sistema de control interno

La adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral. En tal sentido, se considera que son principios aplicables al sistema de control interno: (i) el autocontrol, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados; (ii) la autorregulación, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones; y (iii) la autogestión, por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento. La organización sistémica del control interno se diseña y establece institucionalmente teniendo en cuenta las responsabilidades de dirección, administración y supervisión de sus componentes funcionales, para lo cual en su estructura se preverán niveles de control estratégico, operativo y de evaluación.

El enfoque moderno establecido por el COSO, la Guía de INTOSAI y la Ley N° 28716, señala que los componentes de la estructura de control interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello en el presente documento, para fines de la adecuada formalización e implementación de la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, se concibe que ésta se organice con base en los siguientes cinco componentes:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control gerencial
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento.

Dichos componentes son los reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y, si bien su denominación y elementos conformantes pueden admitir variantes, su utilización facilita la implantación estandarizada de la estructura de control interno en las entidades del Estado, contribuyendo igualmente a su ordenada, uniforme e integral evaluación por los órganos de control competentes.

En tal sentido, las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento, previstas en los incisos d), f) y g) del artículo 3 de la Ley 28716, en consonancia con su respectivo contenido se encuentran incorporadas en el componente de supervisión, denominado.

Los servicios de control

Constituyen un conjunto de procesos cuyos productos tienen como propósito dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de control gubernamental que corresponde a los órganos del Sistema. (Alarcón E. 2016, p.20)

Los servicios de control son prestados por la Contraloría General y los OCI, conforme a su competencia legal y funciones descentralizadas. Los servicios de control posterior pueden ser atendidos por las Sociedades de Auditoría, cuando son designadas y contratadas en conformidad con la normativa sobre la materia. (Alarcón E. 2016, p.20)

Los servicios de control pueden ser de los siguientes tipos:

a) Servicios de control previo

- Autorizar presupuestos adicionales de obra y mayores servicios de supervisión
- Informar sobre las operaciones que en cualquier forma comprometan el crédito o capacidad financiera del Estado
- Opinar sobre las contrataciones con carácter de secreto militar o de orden interno
- Otros establecidos por normativa expresa

b) Servicios de control Simultáneo

- **La acción Simultánea.** Es la modalidad de control simultáneo que consiste en evaluar el desarrollo de una o más actividades en ejecución de un proceso en

curso, verificando y revisando documental y físicamente que se realice conforme a las disposiciones establecidas.

- **La Orientación de oficio.** Es la modalidad de control simultáneo que se ejerce alertando por escrito y de manera puntual, al Titular de la entidad o quien haga sus veces, sobre la presencia de situaciones que puedan conllevar a la gestión a incurrir en errores, omisiones o incumplimientos en el desarrollo de una o más actividades de un proceso, de los cuales se puede tomar conocimiento a través de la misma entidad u otras fuentes.
- **La visita de control.** Es la modalidad de control simultáneo que consiste en presenciar actos o hechos en curso relacionados a la entrega de bienes, presentación de servicios o ejecución de obras públicas, constatando que su ejecución se realice conforme a la normativa vigente.
- Otros que determine la Contraloría General, de conformidad con su competencia normativa y autonomía funcional. (Alarcón E. 2016, p.20)

c) Servicios de control posterior

- **Auditoría de cumplimiento :** Es un examen objetivo y profesional que tiene como propósito determinar en qué medida las entidades sujetas al ámbito del sistema han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas, en el ejercicio de la función o prestación del servicio público y en el uso y gestión de los recursos del estado. Tiene como finalidad la mejora de la gestión, transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno de las entidades, mediante las recomendaciones

incluidas en el informe de auditoría, que permiten optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno

- **Auditoría financiera:** Es el examen a los estados financieros de las entidades que se practica para expresar una opinión profesional e independiente sobre la razonabilidad de estos, de acuerdo con el marco de información financiera aplicable para la preparación y presentación de información financiera. Tiene como finalidad incrementar el grado de confianza de los usuarios de los estados financieros, y se constituye, igualmente, en una herramienta para la rendición de cuentas y la realización de la auditoría a la cuenta general de la república. Incluye la auditoría de los estados financieros y la auditoría de la información presupuestaria.
- **Auditoría de desempeño:** Es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano. Se orienta hacia la búsqueda de mejora continua en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión por resultados y la rendición de cuentas. Su análisis puede adquirir un carácter transversal, dado que examina la entrega de bienes o prestación de servicios públicos, en las que pueden intervenir diversas entidades de distintos sectores o niveles de gobierno.
- Otros que determine la Contraloría General, de conformidad con su competencia normativa y autonomía funcional. (Alarcón E. 2016, p.20)

El desarrollo de los servicios de control comprende la utilización de las técnicas, prácticas, métodos y herramientas de control y de gestión necesarias para el adecuado cumplimiento de sus objetivos, teniendo en cuenta la naturaleza y características particulares de las entidades. De igual forma, se deben considerar su carácter integral y especializado, su nivel apropiado de calidad y el uso óptimo de los recursos. Las características y las condiciones de tales servicios son determinadas por la Contraloría General en la normativa específica, de acuerdo con los requerimientos y la naturaleza particular de cada uno de los tipos de servicio de control, conforme a sus atribuciones legales y autonomía funcional. (Alarcón E. 2016, p.20)

5.2.1.1. Ambiente de control

Es responsabilidad de la administración asegurar que las operaciones de la entidad se conducen de acuerdo con las leyes y regulaciones. Las siguientes políticas y procedimientos, entre otros, pueden ayudar a la administración para controlar sus responsabilidades de la prevención y detección de incumplimiento (Barros, 2012, p.01)

- Vigilar las regulaciones legales y asegurar que los procedimientos de operación estén diseñados para cumplir estas regulaciones.
- Instituir y operar sistemas apropiados de control interno.
- Desarrollar, hacer público, y seguir un código de conducta empresarial. Asegurar que los empleados están apropiadamente entrenados y comprenden el código de conducta empresarial.
- Asegurar que los empleados están apropiadamente entrenados y comprenden el código de conducta empresarial.

- Vigilar el cumplimiento del código de conducta y actuar apropiadamente para disciplinar a los empleados que dejan de cumplir con él.
- Contratar asesores legales para auxiliar en la vigilancia de los requisitos legales.
- Mantener un compendio de las leyes importantes que la entidad tiene que cumplir dentro de su industria particular.

Definitivamente hay que diseñar una auditoria de cumplimiento que asegure objetivamente que la entidad cumple satisfactoriamente con las leyes, regulaciones y otros requerimientos relevancia. Puesto que está sujeta a innumerables riesgos de violaciones e incumplimientos no encontrados en dicha auditoria, debido a algunos factores: (Barros, 2012, p.01)

- La efectividad de los procedimientos de auditoria es afectada por las limitaciones inherentes de los sistemas de contabilidad y de control interno por el uso de comprobaciones.
- El incumplimiento puede implicar conducta que tiene la intención de ocultarlo, como colusión, falsificación falta deliberada de registro de transacciones o manifestaciones erróneas intencionales hechas al auditor.

Entonces, podemos decir que hay que obtener una comprensión general del marco legal y regulador que se le aplique a la entidad. Y tendríamos que:

- Usar el conocimiento existente de la industria y negocio de la entidad.

- Identificar leyes y regulaciones que debe cumplir con la entidad como son: (Leyes comerciales sobre sociedades, leyes tributarias o fiscales, leyes laborales, leyes cambiarias o de aduanas.)

La existencia de errores o irregularidades en la realización de las pruebas de cumplimiento, invariablemente implicará un aumento en el alcance de las tareas, o la conclusión de que ese control no se cumple en forma adecuada, o no está vigente y, por lo tanto, deben modificarse los procedimientos de auditoría a emplear. (Barros, 2010, p.01)

Según el contexto de los Principios fundamentales de auditoría de la INTOSAI, hay dos conceptos que revisten especial interés:

- Regularidad. - las actividades, las operaciones y la información correspondientes a una entidad auditada resultan conformes con las normas constitutivas, los reglamentos de desarrollo y otros convenios, leyes y reglamentos aplicables, y que han sido debidamente autorizadas.
- Reputación. - principios generales de buena gestión financiera del sector y de conducta de los trabajadores. (ISSAI 4100, p. 14)

El IX Congreso de INTOSAI acuerda difundir el documento denominado : “Declaración de Lima sobre las líneas Básicas de la Fiscalización, donde menciona que, el control no representa una finalidad en sí mismo, sino una parte imprescindible de un mecanismo regulador que debe señalar, oportunamente, las desviaciones normativas y las infracciones de los principios de legalidad, rentabilidad, utilidad y racionalidad de las operaciones financieras, de tal modo que

puedan adoptarse las medidas correctivas convenientes en cada caso, determinarse la responsabilidad del órgano culpable, exigirse la indemnización correspondiente o adoptarse las determinaciones que impidan o, por lo menos, dificulten, la repetición de tales infracciones en el futuro. (Canales J, Benito V. Agulló R. 2007, p.238).

5.2.1.2. Riesgos operativos

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía. El riesgo de Auditoria es la probabilidad que el auditor emita un informe que no se acople a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados. (Paz L. 201, p. 14)

“Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismos, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el entorno de la misma.” En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento. La evolución de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores interno para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo. Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes de

fuentes externas e internas que deben ser evaluados por la gerencia, quien, a su vez, establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para salvaguardar sus bienes y recursos, mantener ventaja ante la competencia. Construir y conservar su imagen, incrementar y mantener su solidez financiera, crecer, etc. Objetivos: Su importancia es evidente en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. (Romero J. 2012, p.01).

De acuerdo con la NIA 6 “Evaluación del riesgo y Control Interno”, se debe elaborar una evaluación de los riesgos inherente y de control para los puntos importantes que se presentan ya sea a nivel de estados financieros, como de procesos administrativos y financieros. Estos riesgos en un sistema de información pueden tener efecto general o un efecto específico por cuenta en la probabilidad de representaciones o exposiciones erróneas importantes, tales como riesgos que puedan resultar de deficiencias en actividades generales del sistema de control o limitaciones en el acceso a la información, no permita determinar el riesgo real al que está expuesta la compañía. (Paz L. 201, p. 14)

Para determinar el valor del riesgo en una organización, se realiza una evaluación de riesgos cualitativa o cuantitativa. Cuando el proceso de análisis de riesgos se ha llevado a cabo, es necesario comparar los riesgos estimados con los criterios de riesgo establecidos por la empresa. Los criterios de riesgo pueden incluir costos y beneficios asociados, requisitos legales, factores socioeconómicos y medioambientales, preocupaciones de los interesados, etc. Por tanto, se usa la

evaluación de riesgos para tomar decisiones acerca de la importancia de los riesgos para la empresa y sobre si se debe aceptar o tratar un riesgo específico. (DGAC, s/f, p.07)

Viendo la necesidad en el entorno empresarial de este tipo de herramientas y teniendo en cuenta que, una de las principales causas de los problemas dentro de los subprocesos es la inadecuada previsión de riesgos, se hace necesario entonces estudiar los Riesgos que pudieran aparecer en cada subproceso de Auditoría, esto servirá de apoyo para prevenir una adecuada realización de los mismos. (Hernández E. 2006, p .01).

Es necesario en este sentido tener en cuenta lo siguiente:

- La evaluación de los riesgos inherentes a los diferentes subprocesos de la Auditoría.
- La evaluación de las amenazas o causas de los riesgos.
- Los controles utilizados para minimizar las amenazas o riesgos.
- La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.

Tipos y elementos del Riesgo

Riesgo de Control. - Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna. Dicho de otra forma, es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno. (Hernández E. 2006, p .01).

- Mecanismos de control financiero
- Mecanismos de control de gestión u operacional
- Información y comunicación
- Ambiente de control
- Supervisión
- Mecanismos de evaluación de riesgos

Riesgo de Detección. - Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para describir errores o irregularidades significativas. Asimismo, este riesgo es asumido por los auditores.

Experiencia del auditor (Hernández E. 2006, p .01).

- Claridad de los objetivos o alcance
- Aptitud y actitud del equipo multidisciplinario
- Planificación y administración de los recursos
- Enfermedad, contingencia en el grupo auditor
- Conocimiento previo de la unidad a ser auditada
- Conocimiento de técnicas de auditoria
- Comprensión de la metodología

Riesgo Inherente. - Es la posibilidad de que existan errores o irregularidades en la gestión administrativa financiera, además conlleva a que los estados financieros de por si tienen errores sustanciales antes de considerar la efectividad de los sistemas de control. (Hernández E. 2006, p .01).

- Tipo de organización

- Tamaño de la organización
- Resistencia a la auditoría
- Cultura organizacional
- Estilo de gerencia
- Estilo de comunicación
- Sistemas de gerencia y administración en la organización

Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón podemos afirmar que la Auditoría no está exenta de este concepto. En cada Subproceso, como suele llamársele igualmente a las etapas de la misma, el auditor tiene que realizar tareas o verificaciones, en las cuales se asumen riesgos de que esas no se realicen de la forma adecuada, claro que estos Riesgos no pueden definirse del mismo modo que los riesgos que se definen para el control Interno. El criterio del auditor en relación con la extensión e intensidad de las pruebas, tanto de cumplimiento como sustantivas, se encuentra asociado al riesgo de que queden sin detectar errores o desviaciones de importancia, en la contabilidad de la empresa y no los llegue a detectar el auditor en sus pruebas de muestreo. El riesgo tiende a minimizarse cuando aumenta la efectividad de los procedimientos de auditoría aplicados. El propósito de una auditoría a los Estados Financieros no es descubrir fraudes, sin embargo, siempre existe la posibilidad de obtener cifras erróneas como resultado de una acción de mala fe, ya que puede haber operaciones planeadas para ocultar algún hecho delictivo. Entre una gran diversidad de situaciones, es posible mencionar las siguientes: (Hernández E. 2006, p .01).

- Omisión deliberada de registros de transacciones.

- Falsificación de registros y documentos.
- Proporcionar al auditor información falsa.

A continuación, se exponen algunas situaciones que pueden indicar la existencia de errores o irregularidades.

- a) Cuando el auditor tiene dudas sobre la integridad de los funcionarios de la empresa; si la desconfianza solamente es con relación a la competencia y no con la honradez de los ejecutivos de la compañía, el auditor deberá tener presente que pudiera encontrarse con situaciones de riesgo por errores o irregularidades en la administración. (Hernández E. 2006, p .01).
- b) Cuando el auditor detecte que los puestos clave como cajero, contador, administrador o gerente, tienen un alto porcentaje de rotación, existe la posibilidad de que los procedimientos administrativos, incluidos los contables, presenten fallas que pueden dar lugar a errores o irregularidades. (Hernández E. 2006, p .01).

- c) El desorden del departamento de contabilidad de una entidad implica informes con retraso, registros de operaciones inadecuados, archivos incompletos, cuentas no conciliadas, etc. Esta situación como es fácil comprender, provoca errores, tal vez realizados de buena fe, o inclusive con actos fraudulentos. La gerencia tiene la obligación de establecer y mantener procedimientos administrativos que permitan un control adecuado de las operaciones. (Hernández E. 2006, p .01).

Dentro de las auditorías se debe verificar la función de elaboración o proceso de datos, donde se deben chequear entre otros los siguientes aspectos: (Hernández E. 2006, p .01).

- Existencia de un método para cerciorarse que los datos recibidos para su valoración sean completos, exactos y autorizados;
- Emplear procedimientos normalizados para todas las operaciones y examinarlos para asegurarse que tales procedimientos son acatados;
- Existencia de un método para asegurar una pronta detección de errores y mal funcionamiento del sistema de cómputo;
- Deben existir procedimientos normalizados para impedir o advertir errores accidentales, provocados por fallas de operadores o mal funcionamiento de máquinas y programas. (Hernández E. 2006, p .01).

5.2.1.3. Medidas correctivas

El Control Interno es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros funcionarios de la entidad, la esencia del control interno está en las

acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones dichas medidas incluye corregir las deficiencias y mejorar las operaciones. **Resolución de Contraloría General N°458-2008-CG.2008**

Estructura del Control Interno

Se denomina al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. El Control Interno discurre por cinco elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Para operar la estructura de control interno se refiere la implementación de sus elementos, que se encuentran interrelacionados al proceso administrativo. Tales elementos pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad, los que describen a continuación:

- Ambiente de Control.
- Sistema de Contabilidad.
- Evaluación del Riesgo.
- Procedimientos de Control.
- Ambiente SIC (Sistema de Información Computarizada).
- Función de Auditoría Interna

Procedimientos de Control

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema de contabilidad, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Tales objetivos cubren las áreas siguientes:

- Controles de Información Financiera: Permiten o detectan errores en las aseveraciones significativas de los estados financieros.
- Controles de Presupuesto: Ejecutan transacciones de acuerdo a las normas presupuestales.
- Controles de Cumplimiento: Cumplen con las disposiciones de las leyes y regulaciones aplicables.
- Controles de Operaciones: Mejoran el planeamiento, economía, eficiencia o efectividad de las operaciones de la entidad.

Controles de Información Financiera

El auditor debe evaluar y probar los controles de información financiera para cada aseveración en cada partida o cuenta significativa de los estados financieros. En base a los resultados de las pruebas de control de cumplimiento y otros procedimientos de auditor debe:

- Determinar si los controles internos proveen seguridad razonable que la entidad que cumplió con las disposiciones de las leyes y regulaciones presupuestarias en el periodo, para apoyar la opinión sobre la aseveración gerencial acerca de la efectividad de los controles internos y durante el periodo.

- Identificar las debilidades en los controles de cumplimiento. Si los controles de cumplimiento son efectivos o detectar el incumplimiento de disposiciones legales o reglamentarias durante el periodo, el alcance de las pruebas de cumplimiento puede ser mejor que si tales controles no fueron efectivos.

Controles de Presupuesto

El objetivo general es proveer seguridad razonable que la entidad, ejecuta transacciones de acuerdo con las normas presupuestales. Los objetivos de control presupuestal podrían ser documentadas en una hoja de trabajo separada para los controles presupuestales o incorporada en base a Registros Analíticos. En base a pruebas de controles de presupuesto y otros procedimientos de auditoría que realice, el auditor debe:

- Determinar si los controles internos proveen de seguridad razonables, que la entidad ejecuta las transacciones de acuerdo con la normatividad vigente al término del periodo y, si es necesario para probar el cumplimiento.
- Identificar las debilidades en los controles de presupuesto.

Cuando se preparen conclusiones sobre los controles internos relativos a la ejecución presupuestal, el auditor debe considerar el efecto de cualquier aseveración errónea en las cuentas financieras. Si las cuentas presupuestarias están también erradas, el auditor debe considerar que estas aseveraciones erróneas son indicativas de debilidad en los controles internos relacionados con la ejecución presupuestal.

Según Hernández (2003)

Eficiencia

Chiavenato (2004), define la eficiencia de las siguientes maneras “Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados”, también la define como “Una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles”. (p.136)

Es decir, la eficiencia define el correcto uso de recursos para realizar una tarea. Esto significa el sabio consumo de insumos a través de los cuales el trabajo será realizado. Una vez que las metas han sido realizadas es fundamental el revisar como pueden ser nuevamente logradas con el menor esfuerzo posible. El mejorar la eficiencia significa que la empresa entra en una política de reducción de desperdicios y menor consumo de insumos para entregar el mismo o un mayor nivel de valor. (Valuemex, 2012, p.01)

Operar con eficiencia es el deseo al que todo empresario aspira para su organización, alcanzar esta categoría resulta, en ocasiones, un dolor de cabeza, debido a los diversos factores que pueden incidir en la misma. La administración de los recursos financieros de una empresa está relacionada con su planificación. Decisiones tomadas hoy pueden parecer satisfactorias durante un breve periodo de tiempo, pero frecuentemente se convierten en verdaderas trampas financieras a mediano o largo plazo. Una empresa en continua evolución debe vigilar la

dimensión de su estructura para poder enfrentarse a las nuevas demandas que le son requeridas. La optimización y transparencia en el manejo de los recursos económicos le permitirá alcanzar un estado financiero sólido o cuanto menos un nivel competitivo para lograr el éxito anhelado. (Cruz Y. 2009, p.06)

Evaluación de la eficiencia

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs. (Duran R. Pérez X. & Juve D, 1996, p. 04)

La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos. (Duran R. Pérez X. & Juve D, 1996, p. 04)

Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos. (Duran R. Pérez X. & Juve D. ,1996, p. 04)
- La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro

(inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs.
(Duran R. Pérez X. & Juve D. 1996, p.04)

- La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos. (Duran R. Pérez X. & Juve D. 1996, p.04)

Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

La medición de la eficiencia

Para toda empresa que desee maximizar su beneficio resulta importante conocer cuál es el plan de producción que le permite alcanzar su principal meta y definir acciones que le permitan acercarse al estado deseado a partir del conocimiento y análisis del estado real. Lo difícil es conocer la distancia entre ambos estados. Esta es la cuestión que motivó a Farrell (1957) a proponer la forma de medir empíricamente la eficiencia, proponiendo considerar como referencia eficiente la mejor práctica observada entre la muestra de empresas objeto de estudio, calculando los índices de eficiencia de cada una en comparación con las que

presentan un mejor comportamiento. Farrell (1957) fue el primero en dividir el concepto de eficiencia en dos componentes: técnica y asignativa, además de desarrollar un método para el cálculo empírico para medir la eficiencia relativa de un conjunto de empresas. Este trabajo tuvo como antecedentes las investigaciones realizadas por Koopmans (1951) y Debreu (1951). Koopmans fue quien dio por primera vez una definición de eficiencia productiva; centrándose en la eficiencia técnica afirmó que una combinación factible de inputs y outputs es técnicamente eficiente, si es tecnológicamente imposible aumentar algún output o reducir algún input sin reducir simultáneamente al menos otro output o aumentar al menos otro input. Por otra parte Debreu (1951) propuso la construcción de un índice de eficiencia técnica, al que llamó “coeficiente de utilización de los recursos” que definía como la unidad menos la máxima reducción equipo proporcional en todos los inputs para un nivel dado de outputs. Farrell estableció los conceptos de eficiencia de eficiencia técnica y eficiencia precio. La primera consiste en producir lo máximo posible a partir de unos inputs dados. La segunda es la que obtiene aquella unidad productiva que utilice una combinación de inputs que, con el mínimo coste, alcanzara un output determinado a unos precios preestablecidos. Para Farrell el grado de eficiencia de una empresa puede cuantificarse por la distancia de las unidades a la frontera de producción. En la figura 1 se presenta la función de producción para el caso más sencillo, un único input X y un único output Y. La eficiencia (técnica) de la unidad F en términos de input viene dada por el ratio OA/OA' y, en términos de outputs por el ratio OB/OB' . La eficiencia de la unidad E, ubicada sobre la frontera, es igual a la unidad, lo que indica que esta unidad

alcanza la máxima eficiencia, tanto en términos de inputs como en términos de outputs. (Barrios G. 2007, p.04)

Eficacia

Chiavenato (2004), define la eficacia como “Una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados”, también se refiere a “La capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios”. (p.136)

Es decir, la eficacia se traduce en la medición en el cumplimiento de los objetivos previstos por la empresa. Consiste en la revisión de los fines planteados para valorar si han sido o no alcanzados. La eficacia debe ser entendida a través de la entrega y realización de metas. Dicho concepto está supeditado a la revisión de los objetivos para saber si han sido alcanzados o no dentro de una organización. El efectuar un buen rendimiento en términos de eficacia significa el entregar a tiempo el producto o servicio esperado. La mayor parte de los directores y ejecutivos tienen la responsabilidad de que sus equipos respondan a dicho criterio. Si una división, filial o empresa está trabajando arduamente pero no consigue entregar conforme a los requerimientos del mercado entonces se puede considerar como no eficaz. La mejor manera de asegurar la eficacia es a través de la correcta identificación de objetivos antes de comenzar cualquier proyecto o actividad, y a su vez revisar si se están alcanzando los mismos con los estándares propuestos desde el inicio. (Valuemex, 2012, p.01)

Evaluación de la eficacia

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto, se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs. La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados. (Duran R. Pérez X. & Juve D. 1996, p.04)

Esta evaluación nos permite:

- Conocer si los programas cumplimentados han conseguido los fines propuestos.
- Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido -controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso, de los outputs intermedios-.
- Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.
- Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.
- Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se

produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto, se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio. (Duran R. Pérez X. & Juve D., 1996, p. 05)

2.2.2 Área operativa de recursos humanos

Rodríguez (2013) explica que es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Sánchez (2013) define la administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio. Además, se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Este proceso requiere un objetivo coherente con las políticas de la empresa en donde este departamento debe de mantener el activo más valioso de cualquier organización como lo son las personas. La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Sánchez, 2013).

De las anteriores definiciones podemos concluir que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país. (Rodríguez ,2013).

Objetivos

Según Rodríguez (2013) el objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **Objetivos sociales:** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.
- **Objetivos corporativos:** El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento

para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.
- **Objetivos personales:** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

2.2.2.1 Procesos administrativos

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (Hurtado, 2008, p. 47).

Según Chiavenato (2000) establece que las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control consideradas por separados, constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial. Se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.

Se distinguen dentro del proceso administrativo cinco funciones fundamentales: “Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección, Control. Dentro de estas cinco funciones, están encerrados todos los aspectos de dicho proceso, y se relacionan entre sí de tal modo que se entrelazan formando un solo conjunto consistente.” (Harold Koontz, 1990).

Actividades:

a) Planeación

Robbins y De Cenzo (2009) afirman que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes. (p.6)

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones

para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. (Cruz, 2013).

Importancia de la planeación

Es notoria la atención que se ha prestado a las fases de la planeación a medida que la teoría administrativa se ha desarrollado, cargos de jefatura cualquiera que sea su posición en la jerarquía administrativa. La importancia y magnitud de la planeación dependerá del nivel del cargo en que se realice. A medida que descendemos hacia los niveles inferiores de la escala jerárquica y nos acercamos a los puestos ejecutores de los planes, observamos que existe una tendencia a disminuir la importancia y complejidad de la función de planeación. Generalmente los ejecutivos se encargan de la formulación de los planes con la ayuda de sus jefes subalternos o mediante la colaboración de ciertas unidades especializadas como pueden ser los comités y departamentos de planeación. (Harold Koontz, 1990).

Principios de la planeación

- **El principio de la precisión:** “Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir. Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor fijemos los planes, será mejor ese campo a la adivinación.

Los planes constituyen un solo esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.” (Harold Koontz, 1990).

- **El principio de la flexibilidad:** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, ya en la razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión. Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es, Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir: Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal, Ya proveyendo de antemano caminos de sustitución, para las circunstancias especiales que se presenten, Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión. (Harold Koontz, 1990).
- **El principio de la unidad:** los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. Es evidente que siempre hayan planes inconexos para cada función, habrá contradicciones, dudas, por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en

su formación. Al hablar de la dirección repetiremos este principio exclusivamente para distinguirlo de la unidad de mando. Si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente hasta formar finalmente uno solo. (Harold Koontz, 1990).

b) Organización

La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos. Además, organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. (Robbins, 2005, p.9).

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Una organización es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. (Cruz, 2013).

b) Dirección

La dirección es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de tres sub funciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación. (Cruz, 2013).

Finch, Freeman y Gilbert (1996) dicen que la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. (p.13)

La dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. (Cruz, 2013).

c) Control

Alegre, Berné y Galve (2000) sostienen que el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos. El control, pues, contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos. (p.42)

El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin

señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. (Cruz, 2013).

2.2.2.2 Cumplimiento de objetivos y metas

Objetivos

- Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de formulación, ejecución, control y evaluación de los presupuestos de la entidad.
- Garantiza que los recursos asignados en los presupuestos, cumplan con los programas para la vigencia fiscal correspondiente, las normas establecidas y los requerimientos de la entidad.
- Desarrollar las actividades relacionadas con la programación y asignación de presupuesto, según la estructura organizacional de la entidad.
- Coordinar y asesorar en materia de Administración Presupuestaria la formulación y ejecución anual del Presupuesto.

Metas

- Incrementar la disponibilidad actual en recurso humano, espacio físico y equipamiento necesario para el desarrollo cabal de las funciones de la Dirección.
- Lograr la formulación y aprobación interna del Anteproyecto de Presupuesto de la institución, antes del 31 de julio de cada año.
- Presentación mensual de informaciones sobre la ejecución del presupuesto y Estructura de Personal.

- Trámite de todos los documentos de compromiso presupuestario que se remitan a la unidad.
- Gestión de las modificaciones necesarias (redistribuciones, traslados de partida y créditos adicionales) para adecuar la disposición en el Presupuesto según de los recursos que requiere la Institución.
- Presentación periódica a las autoridades superiores sobre la evaluación y recomendaciones de la gestión o comportamiento de las cuentas del Presupuesto.

2.2.2.3 Nivel de desempeño

De acuerdo a Chiavenato, (1999) se denomina desempeño al grado de desenvolvimiento que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. Así, por ejemplo, un trabajador puede tener buen o mal desempeño en función de su laboriosidad, una empresa puede tener buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda en función de sus costos, una máquina tendrá un nivel de desempeño según los resultados obtenidos para la que fue creada, un estado tendrá un desempeño determinado según la concreción de las políticas que haya establecido quien esté en el gobierno, etc. Todas estas variantes tienen en común la concreción de determinadas metas u objetivos en una determinada escala. Es por eso que puede utilizarse el término “productividad” como sinónimo de "desempeño", en la medida en que se referencia a una escala para medir una determinada actividad en relación a la concreción de resultados. Así, es posible emparentar de algún modo esta expresión a un término de raigambre económica sobre el que se ha cavilado en considerable proporción. “Desde esta perspectiva, cabe señalar que toda actividad

humana consume recursos para su puesta en práctica: una empresa puede necesitar insumos, bienes de capital, instalaciones, y por supuesto trabajadores para brindar los bienes y servicios que ofrece al mercado; un deportista consume energía bajo la forma de glucógeno y grasas cuando practica su disciplina; cualquier maquinaria necesitará de electricidad; el estado recaudará con los impuestos el dinero necesario para su funcionamiento. Por otra parte, el fin al que se orienta toda actividad humana es en última instancia la obtención de beneficio: en el caso de un trabajador o una empresa será un monto determinado de dinero que supere los costos, en el caso de un atleta, el mejoramiento de su condición física y también su manutención si se encuentra dentro del plano profesional, en el caso de una máquina, producir algún efecto deseado que compense los costos de su adquisición y uso. Así, todo desempeño puede evaluarse en función de la obtención de un beneficio esperado (o necesidades cubiertas) con respecto a los recursos que se utilizó para para ese logro, recursos cuya sustracción debe significar un problema menor que aquel que se resuelve con la actividad acometida. No obstante, estas reflexiones, cabe señalar que en cualquier área o disciplina que se considere, hacer una correcta valoración del desempeño, en la medida en que tal valoración incorpora muchas variables subjetivas, constituye una tarea dificultosa. Es por ello que la toma de métricas y criterios de evaluación constituyen una disciplina aparte que intenta dar cuenta de una solución a esta problemática.”

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Definiciones de Control Interno

El procedimiento del control interno en la NIA 400, en el numeral 8 letra b), define como procedimiento de control a aquellas políticas y procedimientos adicionales al ambiente de control que la gerencia ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad». Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reporte, revisión y aprobación de conciliaciones.
- Revisión de la exactitud aritmética de los registros.
- Control de las aplicaciones y el ambiente del sistema de información computarizado.
- Aprobación y control de documentos.
- Comparación de datos internos con información de fuentes externas.
- Comparación de los recursos de los resultados de los arqueos de efectivo y valores y la toma de inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directivo de los activos y registros.
- Comparación y análisis de los estados financieros con los montos presupuestados.

Los procedimientos para mantener un buen control interno son:

- Delimitación de responsabilidades.
- Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.

- Rotación de deberes.
- Pólizas.
- Instrucciones por escrito.
- Cuentas de control.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Documentos prenumerados.
- Evitar uso de efectivo.
- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Depósito inmediato e intacto de fondos.
- Identificación de puntos clave de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Gráficas de control.
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda la información.
- Conservación de documentos.
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol.
- Definición de metas y objetivos claros.
- Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.

2.3.2. Definición de área operativa de Recursos Humanos

Según La rosa (2008), nos indica antes de dar una idea de lo que se debe entender por recursos humanos es necesario tener presente que la misma se encuentra integrada por las personas y organizaciones empresariales. Las personas

se encuentran, la mayor parte de su vida, laborando en las instalaciones de las organizaciones, las cuales a su vez dependen de personas para operar y alcanzar el éxito. Se puede inferir que entre ambos (capital humano - organización empresarial) existe una relación de mutua dependencia (simbiosis) que les va permitir obtener beneficios recíprocos. En ese sentido, recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluido el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y evaluación de desempeño.

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

El diseño de investigación será no experimental descriptiva.

3.1.1. No experimental

Es no experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables, se observó el fenómeno tal como se mostró dentro de su contexto.

3.1.2. Descriptivo

Porque se recolectaron los datos en un solo momento y en un tiempo único, el propósito fue describir las variables y analizar su incidencia en su contexto dado.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población del presente trabajo de investigación estará constituida por 20 trabajadores de las diferentes áreas administrativas involucradas en la adquisición de bienes y servicios de la municipalidad distrital San Juan del Oro.

3.4.2. Muestra

Como muestra se considerará al 100% de la población determinada de las diferentes áreas involucradas, por ser pequeña.

3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores

3.3.1 Las Variables

El presente trabajo de investigación está dado en la fijación de los Objetivos, y problemas, para llegar a formular las variables a fin de conjugar con el marco teórico.

3.3.1.1 Variable Independiente: Control Interno = X

Procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización. Identifica fuentes de riesgo, ya que si no se cumple las normas puede incurrirse en compras innecesarias, decisiones inconvenientes, compromisos no autorizados, etc.

Indicadores:

X1. Ambiente de control

X2. Riesgos operativos

X3. Medidas correctivas

Escala de medición

Categoría Ordinal

3.3.1.2 Variable Dependiente: Área operativa de recursos humanos= Y

Proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales; Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

Indicadores:

Y1. Procesos administrativos

Y2. Cumplimiento de objetivos y metas

Y3. Nivel de desempeño

Escala de medición

Categoría Ordinal

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el presente estudio se hizo uso de las técnicas para la investigación de campo como:

3.4.1. Encuesta

El presente trabajo de investigación utilizará la técnica de la encuesta dirigida a los servidores administrativos de la municipalidad, quienes proporcionarán datos sobre el Control Interno y el área operativa de logística para el óptimo funcionamiento de la institución.

3.4.2. Instrumentos

Se aplicará un cuestionario dirigido a los servidores administrativos de la municipalidad, quienes proporcionarán datos sobre el Control Interno y la evaluación del área operativa de logística, para el óptimo funcionamiento de la institución

3.5. Plan de análisis

El procesamiento de datos se hará de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizarán: El Windows paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales; Microsoft Office Excel 2010, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitarán el ordenamiento de datos.

En lo que respecta a Microsoft Office Excel 2010: Registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitirá configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntará al informe. Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemáticos de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados. Elaboración de los gráficos que acompañarán los cuadros que se elaborarán para describir las variables. Estos gráficos permitirán visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis. Las tablas y gráficos elaborados en Excel, serán trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

3.6. Matriz de consistencia

TÍTULO	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Caracterización del Control interno en el área operativa de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, 2017	¿De qué manera se caracteriza el control interno en el área operativa de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, 2017?	Conocer de qué manera se caracteriza el control interno en el área operativa de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, 2017	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir como se caracteriza el Control Interno en los procesos administrativos de contratación de personal en la Municipalidad Distrital San Juan del Oro. 2. Determinar cómo se caracteriza el control interno en el cumplimiento de objetivos y metas de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro. 3. Conocer cómo se caracteriza el Control Interno en el nivel de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro 	<p>Variable Independiente -Control interno</p> <p>Variable Dependiente -Área operativa de Recursos Humanos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Tipo de investigación</u> Aplicada 2. <u>Diseño de investigación</u> No experimental Descriptivo 3. <u>Nivel de investigación</u> Descriptiva y Explicativa 4. <u>Población</u> La población estará compuesta por 20 trabajadores de las Oficinas administrativas involucradas de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro. 5. <u>Muestra</u> Se tomara como muestra al 100% de la población por ser pequeña.

3.7. Principios Éticos

El presente estudio contemplará los principios éticos necesarios para su realización evidenciadas a través de documentos tales como una solicitud de autorización dirigida al director para la realización del estudio; así mismo un documento de consentimiento informado para los participantes del estudio.

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados

4.1.1 Resultados del Objetivo General

CUADRO 1

ITEMS	TABLA N°	COMENTARIOS
¿En la municipalidad se efectúa acciones correctivas con relación a la evaluación del personal en el cumplimiento de sus funciones?	1	Al evaluarse la pregunta, si la municipalidad efectúa acciones correctivas con relación a la evaluación del personal, el 75% manifiesta que no y el 25% manifiesta que sí.
¿Cómo evalúa usted las Acciones de Control efectuado al área operativa de recursos humanos?	2	Sobre la evaluación de las acciones de control en el área operativa de recursos humanos el 55% manifiesta que es deficiente, el 30% manifiesta que es regular, el 10% manifiesta que es malo y solo el 5% manifiesta que es eficiente.
¿Se observa interés por parte del personal de la Oficina de Control Interno para el análisis del requerimiento de personal de las diferentes oficinas para un adecuado cumplimiento de funciones?	3	Al evaluarse si existe interés por la Oficina de Control Interno para el análisis del requerimiento de personal, el 75% manifiesta que ocasionalmente, el 15% manifiesta que nunca y solo el 10% manifiesta que frecuentemente.

Fuente: tablas 01, 02 y 03(ver anexo 02).

4.1.2 Resultados del Objetivo Especifico N°01

CUADRO 2

ITEMS	TABLA N°	COMENTARIOS
¿Con qué frecuencia debería programarse una acción de control al área operativa de recursos humanos?	4	Con relación a qué frecuencia debería programarse una acción de control al área operativa de recursos humanos, el 55% manifiesta que siempre, el 30% manifiesta que frecuentemente, y el 15% restante indica que ocasionalmente.
La Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento de acuerdo a sus funciones lo que influye en los procesos administrativos de contratación de personal?	5	Con relación si la Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento de acuerdo a sus funciones, el 80% manifiesta que no y el 20% manifiesta que sí.
¿El Órgano de Control Interno de la municipalidad cuenta con profesional calificado para la implementación de correctivos de manera oportuna, relacionado a los expedientes de contratación de personal?	6	Al evaluar si el Órgano de Control Interno de la municipalidad cuenta con profesional calificado para la implementación de correctivos de manera oportuna, relacionado a los expedientes de contratación de personal, el 75% manifiesta que ocasionalmente, el 15% manifiesta que nunca y el 10% manifiesta que frecuentemente.

Fuente: tablas 04, 05 y 06 (ver anexo 02).

4.1.3 Resultados del Objetivo Especifico N°02

CUADRO 3

ITEMS	TABLA N°	COMENTARIOS
¿Con qué frecuencia se debería efectuar el análisis en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a fin de efectuar los correctivos necesarios?	7	Al evaluar la pregunta con qué frecuencia se debería efectuar el análisis en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a fin de efectuar los correctivos necesarios, el 65% manifiesta que siempre, el 25% manifiesta que frecuentemente y el 10% manifiesta que ocasionalmente.
¿Con qué frecuencia, se observa la falta de análisis en las acciones de control que ejecuta la Oficina de Control Interno?	8	Al evaluar con qué frecuencia, se observa la falta de análisis en las acciones de control que ejecuta la Oficina de Control Interno, el 70% manifiesta que frecuentemente, el 20% manifiesta que siempre y el 10% ocasionalmente.
¿Cómo considera la gestión del Órgano de Control Interno con relación a la aplicación de técnicas y procedimientos en el cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad?	9	Respecto a cómo considera la gestión del Órgano de Control Interno con relación a la aplicación de técnicas y procedimientos en el cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad, el 75% manifiesta que regular, el 10% manifiesta que es deficiente, el 10% manifiesta que es malo y el 5% manifiesta que es eficiente.

Fuente: tablas 07,08 y 09 (ver anexo 02).

4.1.4 Resultados del Objetivo Especifico N°03

CUADRO 4

ITEMS	TABLA N°	COMENTARIOS
¿Considera que se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional para controlar el desempeño del personal en el cumplimiento de sus funciones?	10	Al evaluar si considera que se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional para controlar el desempeño del personal en el cumplimiento de sus funciones, el 90% manifiesta que no y el 10% manifiesta que sí.
¿Con qué frecuencia, se verifica el monitoreo y supervisión relacionados a la capacitación del personal para un adecuado cumplimiento de funciones?	11	En lo relacionado con qué frecuencia, se verifica el monitoreo y supervisión relacionados a la capacitación del personal para un adecuado cumplimiento de funciones, el 80% manifiesta que ocasionalmente y el 20% manifiesta que frecuentemente.
¿Con qué frecuencia la municipalidad contrata personal de experiencia para efectuar las acciones de control necesarias para la mejora de los procesos y cumplimiento de funciones?	12	Al evaluar la pregunta con qué frecuencia la municipalidad contrata personal de experiencia para efectuar las acciones de control necesarias para la mejora de los procesos y cumplimiento de funciones, el 75% manifiesta que ocasionalmente, el 15% manifiesta que frecuentemente y el 10% manifiesta que nunca.

Fuente: tablas 10, 11 y 12 (ver anexo 02).

4.2 Análisis de los resultados

4.2.1 Resultados del Objetivo General

De las 3 preguntas realizadas al personal de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, en la pregunta n°1 el 25 % nos dieron como respuesta SI y un 75% como respuesta negativa, al querer conocer si se efectuaban acciones correctivas a la evaluación del personal en el cumplimiento de sus funciones. En la pregunta n°2 el 55% nos dieron como respuesta deficiente, el 30% regular, el 10% malo y solo un 5% como respuesta eficiente en cómo evaluaban los trabajadores las acciones de control al área de recursos humanos. Respecto a la pregunta n°3 el 75% nos dieron como respuesta ocasionalmente, el 15% nunca y solo el 10% como respuesta frecuentemente al evaluar el interés de la Oficina de Control Interno para el análisis del requerimiento de personal de las diferentes oficinas para un adecuado cumplimiento de funciones. Lo cual refleja que no se efectúan las acciones correctivas necesarias relacionadas a la evaluación del personal en el cumplimiento de sus funciones, y la falta en evaluar los procesos para la contratación de personal, debiendo implementar los correctivos necesarios para mejorar la atención de los requerimientos de las diferentes áreas usuarias.

4.2.2 Resultados del Objetivo Especifico N°01

De los resultados de las 3 preguntas realizadas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, en la pregunta n°4; con qué frecuencia

debería programarse una acción de control al área operativa de recursos humanos el 55% nos dieron como respuesta que siempre, el 30% frecuentemente y el 15% ocasionalmente. En la pregunta n°5; si la Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento de acuerdo a sus funciones, el 80% nos dieron como respuesta SI y el 20% como respuesta negativa. La pregunta n°6; si el Órgano de Control Interno de la municipalidad cuenta con profesional calificado para la implementación de correctivos de manera oportuna a los expedientes de contratación del personal, el 75% manifestaron que ocasionalmente, el 15% nunca y el 10% frecuentemente. Pudiendo apreciar que falta mejorar la aplicación de correctivos y asesoramiento, debiendo efectuar la capacitación y correctivos que sean necesarios para su implementación, así mismo implementar al OCI con personal calificado y preparado para que le permita realizar los correctivos de manera eficiente y oportuna.

4.2.3 Resultados del Objetivo Especifico N°02

De las 3 preguntas realizadas al personal de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, en la pregunta n°7; con qué frecuencia se debería efectuar el análisis en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a fin de efectuar los correctivos necesarios, el 65% manifestó siempre, el 25% frecuentemente y el 10% ocasionalmente. En la pregunta n°8; con qué frecuencia, se observa la falta de análisis en las acciones de control que ejecuta la Oficina de Control Interno, el 70% manifestó frecuentemente, el 20% manifestó siempre y solo el 10% ocasionalmente y en la pregunta n°9; cómo se considera la gestión del Órgano de Control Interno con relación a la aplicación de técnicas y procedimientos en el cumplimiento de

metas y objetivos de la municipalidad, el 75% manifestó que era regular, el 10% que era malo y deficiente y el 5% eficiente. Observándose que es necesario efectuar un análisis de manera permanente sobre el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a fin de poder efectuar la toma de decisiones de manera oportuna, así mismo un mayor análisis a las acciones de control que efectúa la municipalidad, para su implementación de manera oportuna y mejorar la aplicación de técnicas y procedimientos adecuados para un mejor cumplimiento de objetivos y metas, debiendo implementar los correctivos necesarios.

4.2.4. Resultados del Objetivo Especifico N°03

De las 3 preguntas realizadas, en la pregunta n°10; si se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional para controlar el desempeño del personal en el cumplimiento de sus funciones, el 90% nos dieron como respuesta NO y un 10% como respuesta SI. Respecto de la pregunta n°11; con qué frecuencia se verifica el monitoreo y supervisión relacionados a la capacitación del personal, el 80% manifestó ocasionalmente y el 20% frecuentemente y para terminar en la pregunta n°12; con qué frecuencia la municipalidad contrata personal de experiencia para efectuar las acciones de control necesarias para la mejora de los procesos y cumplimiento de funciones, el 75% manifestó ocasionalmente, el 15% frecuentemente y el 10% que nunca. Observándose que falta mejorar los parámetros de evaluación y experiencia del personal lo que no permite un desempeño adecuado, debiendo mejorar y efectuar la capacitación necesaria para implementar el mejor desempeño laboral como también mejorar el plan de capacitación del personal, de manera que pueda cumplir con sus funciones aportando al cumplimiento de

objetivos y metas institucionales y mejorar el proceso de contrataciones, de manera que le permita a la municipalidad contar con personal idóneo y experimentada, para un adecuado cumplimiento de funciones, debiendo implementar los correctivos necesarios.

4.3. Contrastación de la hipótesis

4.3.1. Hipótesis General

No se aplica al presente trabajo de investigación, está dado por la fijación de objetivos y problemas.

V. CONCLUSIONES

5.1. Respecto al Objetivo General

Conocer de qué manera se caracteriza el control interno en el área operativa de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, 2017. Se ha observado que no se efectúan las acciones correctivas necesarias relacionadas a la evaluación del personal en el cumplimiento de sus funciones; falta mejorar las acciones de control a fin de que contribuyan a mejorar los procedimientos en el área de recursos humanos para contribuir a la contratación de personal de acuerdo a los requerimientos de las áreas usuarias; falta evaluar los procesos para la contratación de personal, debiendo implementar los correctivos necesarios para mejorar la atención de los requerimientos de las diferentes áreas usuarias..

5.2. Respecto al Objetivo Especifico N°01

Respecto a la caracterización del Control Interno en los procesos administrativos de contratación de personal en la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, se pudo apreciar que es necesaria las acciones de control de manera permanente a fin de mejorar los procedimientos y procesos de contrataciones, logrando una mayor eficiencia en la atención de personal; también falta mejorar la aplicación de correctivos y asesoramiento, debiendo efectuar la capacitación y correctivos que sean necesarios para su implementación; falta implementar al OCI con personal calificado y preparado para que le permita realizar los correctivos de manera eficiente y oportuna.

5.3. Respeto al Objetivo Especifico N°02

Respecto a como se caracteriza el control interno en el cumplimiento de objetivos y metas de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro. Se observó que es necesario efectuar un análisis de manera permanente sobre el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a fin de poder efectuar la toma de decisiones de manera oportuna, es necesario un mayor análisis a las acciones de control que efectúa la municipalidad, para su implementación de manera oportuna; falta mejorar la aplicación de técnicas y procedimientos adecuados para un mejor cumplimiento de objetivos y metas, debiendo implementar los correctivos necesarios

5.4. Respeto al Objetivo Especifico N°03

Con respecto a si se caracteriza el Control Interno en el nivel de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, se observó que falta mejorar los parámetros de evaluación y experiencia del personal lo que no permite un desempeño adecuado, debiendo mejorar y efectuar la capacitación necesaria para implementar el mejor desempeño laboral, falta mejorar el proceso de contrataciones, de manera que le permita a la municipalidad contar con personal idóneo y experimentada, para un adecuado cumplimiento de funciones, debiendo implementar los correctivos necesarios.

VI. RECOMENDACIONES

6.1. Respecto al Objetivo General

Se deberá implementar los correctivos necesarios para mejorar la evaluación del personal en el cumplimiento de sus funciones; asimismo se tiene que mejorar las acciones de control a fin de que contribuyan a optimizar los procedimientos en el área de recursos humanos para contribuir a la contratación de personal de acuerdo a los requerimientos de las áreas.

6.2. Respecto al Objetivo Especifico N°01

Implementar al OCI con personal calificado y preparado para que le permita realizar los correctivos de manera eficiente y oportuna.

6.3. Respecto al Objetivo Especifico N°02

Se tendrá que efectuar un análisis de manera permanente sobre el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a fin de poder efectuar la toma de decisiones de manera oportuna; también se deberá mejorar la aplicación de técnicas y procedimientos adecuados para un mejor cumplimiento de objetivos y metas, debiendo implementar los correctivos necesarios.

6.4. Respecto al Objetivo Especifico N°03

Se deberá mejorar los parámetros de evaluación y experiencia del personal, también se deberá mejorar el plan de capacitación del personal y el proceso de contrataciones.

VII. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

Referencias Bibliográficas

Arrobo E. (2012) en su tesis titulada: *Auditoria de gestión al departamento de recursos humanos del colegio 18 de noviembre del cantón Sozoranga del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010*” [Tesis de pregrado] Universidad Técnica Particular de Loja. Loja.

Alarcón E. 2016, [Sitio Web] Recuperado de:
http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/PREGUNTAS_FRECUENTES_2015.pdf

Alegre, Berné y Galve (2000). Estándares de control interno administrativo en la ejecución de obras civiles de los órganos de la administración pública Municipal. (Tesis de Maestría). Universidad de los Andes, Venezuela.

Anthony & Govindarajan. (2007). Objetivos de la Organización. Recuperado de:
<http://uap.edu.pe/intranet/fac/material/03/20102BT030203413030108011/20102BT03020341303010801117400.pdf>

Barrios M. (2014), en su tesis titulada: *Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera*. Universidad de Cartagena.

Chire A. (2013), en su tesis para optar el Título Profesional De Contador Público de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, titulada: *Control interno simultáneo en el área de almacenes y la gestión logística en las instituciones públicas de la ciudad de Tacna, periodo 2010-2011*.

- Choquecota R. (2013), en su tesis titulada: *La gestión de recursos humanos y su incidencia en el cumplimiento de objetivos institucionales en la Municipalidad Distrital de Pocollay, año 2010.*
- Dossett, J.C. (2004). Universidad de Carolina del Sur; presupuestos y manejo financiero en bibliotecas especiales.
- Decreto Supremo N° 104-2017-EF. Decreto legislativo que crea el sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones y deroga la ley N° 27293, ley del sistema nacional de inversión pública.
- Espinoza D. (2013) *El control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la municipalidad de chorrillos* Recuperado de: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1166/1/espinoza_qd.pdf
- Finch Stoner, James Arthur; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. Administración, Pearson Educación, 1996
- Gutiérrez R. (2007), en su tesis titulada: *Auditoría de la administración de recursos humanos en el Hospital Regional de Ayacucho.* [Tesis de maestría] Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Lima. Perú.
- Harol Koontz, Heinz Weihrich, Administración Novena edición, Ed. Mc. Hill, 1990
- Hernández, Chiavenato (2000). Introducción a la teoría general de la administración quinta edición pág.: 225-231.
- Layme E. (2015) en su tesis titulada: *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 nieta, 2014.* [Tesis de pregrado] Universidad José Carlos Mariátegui. Moquegua. Perú

- Martin, S.C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid.
- Romero. “Administración de recursos humanos” quinta edición –noviembre de 1999 –Editorial Mc Graw Hil (modificar)
- Robbins, Stephen P. y De Cenzo, David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones, Pearson Educación, 2009.
- Silva M. (2013), en su tesis previa a la obtención del título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, titulada: *Diseño de un sistema de control interno aplicable al área administrativa y contable en la compañía INSERNIN C.A. dedicada a la producción y venta de adoquines*. Quito. Ecuador
- Saavedra M (2014) en su tesis titulada: *Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la municipalidad distrital norte chico del dpto. Lambayeque en el período 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión* [Tesis de pregrado] Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Chiclayo. Perú.
- Sánchez, C.A. (2008). Cultura organización y gestión de recursos humanos en los institutos tecnológicos de la provincia de Chanchamayo, 2007. (Tesis para Maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Trujillo A. (2017), en su tesis denominada: *Auditoria de recursos humanos y logro de objetivos de la empresa imprenta Impetu Editorial S.R.L Distrito de Callería, Pucallpa 2016* [Tesis de pregrado] Universidad Privada de Pucallpa. Pucallpa. Perú.

Terry, Vizcarra, García, Alegre, Martínez, Flores: Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional, Editorial Ariel, 2000.

Vallejos, S. J. (2013). El proceso de reclutamiento y selección del personal. (Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Anexos

Anexo 01: Cuestionario



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro para desarrollar el trabajo de investigación denominado **“Caracterización del control interno en el área operativa de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, San Juan del Oro 2017”** La información que usted proporcionará será utilizada sólo con fines académicos y de investigación; por ello, se le agradece por su valiosa colaboración.

OBJETIVO GENERAL:

Conocer de qué manera se caracteriza el Control Interno en el área operativa de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro, 2017

1. ¿En la municipalidad se efectúa acciones correctivas con relación a la evaluación del personal en el cumplimiento de sus funciones?

Si ())

No ())

2. A su Criterio ¿Cómo evalúa usted las acciones de control efectuado al área operativa de recursos humanos?

Malo ()

Deficiente ()

Regular ()

Eficiente ()

3. ¿Se observa interés por parte del personal de la Oficina de Control Interno para el análisis del requerimiento de personal de las diferentes oficinas para un adecuado cumplimiento de funciones?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Ocasionalmente ()

Nunca ()

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Describir como se caracteriza el control interno en los procesos administrativos de contratación de personal en la Municipalidad Distrital San Juan del Oro.

4. ¿Con qué frecuencia debería programarse una acción de control al área operativa de recursos humanos?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Ocasionalmente ()

Nunca ()

5. La Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento de acuerdo a sus funciones lo que influye en los procesos administrativos de contratación de personal?

Si ()

No ()

6. ¿El Órgano de Control Interno de la municipalidad cuenta con profesional calificado para la implementación de correctivos de manera oportuna, relacionado a los expedientes de contratación de personal?

- Siempre ()
- Frecuentemente ()
- Ocasionalmente ()
- Nunca ()

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Determinar cómo se caracteriza el control interno en el cumplimiento de objetivos y metas de la municipalidad Distrital San Juan del Oro.

7. ¿Con qué frecuencia se debería efectuar el análisis en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a fin de efectuar los correctivos necesarios?

- Siempre ()
- Frecuentemente ()
- Ocasionalmente ()
- Nunca ()

8. ¿Con qué frecuencia, se observa la falta de análisis en las acciones de control que ejecuta la Oficina de Control Interno?

- Siempre ()
- Frecuentemente ()
- Ocasionalmente ()
- Nunca ()

9. ¿Cómo considera la gestión del Órgano de Control Interno con relación a la aplicación de técnicas y procedimientos en el cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad?

- Malo ()
- Deficiente ()
- Regular ()
- Eficiente ()

OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Conocer cómo se caracteriza el control interno en el nivel de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital San Juan del Oro.10. ¿Considera que se cumplen

con los parámetros de evaluación y experiencia profesional para controlar el desempeño del personal en el cumplimiento de sus funciones?

Si ()

No ()

11. ¿Con qué frecuencia, se verifica el monitoreo y supervisión relacionados a la capacitación del personal para un adecuado cumplimiento de funciones?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Ocasionalmente ()

Nunca ()

12. ¿Con qué frecuencia la municipalidad contrata personal de experiencia para efectuar las acciones de control necesarias para la mejora de los procesos y cumplimiento de funciones?

Siempre ()

Frecuentemente ()

Ocasionalmente ()

Nunca ()

Anexo 02: Tablas

Tabla N° 01

¿En la municipalidad se efectúa acciones correctivas con relación a la evaluación del personal en el cumplimiento de sus funciones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	25%
No	15	75%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

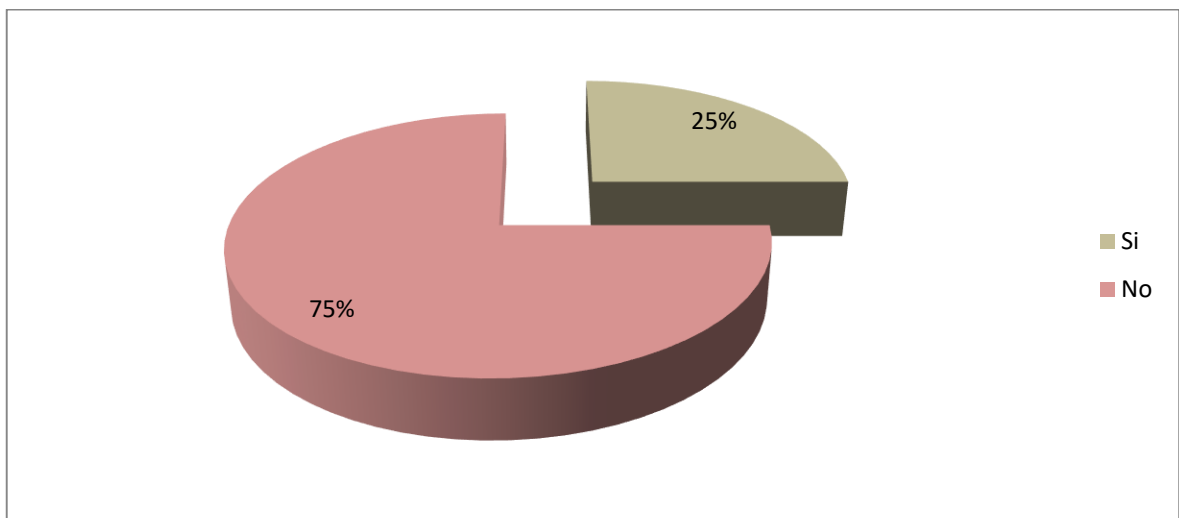


Figura 1: ¿En la municipalidad se efectúa acciones correctivas con relación a la evaluación del personal en el cumplimiento de sus funciones?

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Al evaluarse la pregunta, si la municipalidad efectúa acciones correctivas con relación a la evaluación del personal, el 75% manifiesta que no y el 25% manifiesta que sí.

De lo que se puede entender que no se efectúan las acciones correctivas necesarias relacionadas a la evaluación del personal en el cumplimiento de sus funciones, debiendo implementar los correctivos necesarios para mejorar su evaluación.

Tabla N° 02

¿Cómo evalúa usted las acciones de control efectuado al área operativa de recursos humanos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	10%
Deficiente	11	55%
Regular	6	30%
Eficiente	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

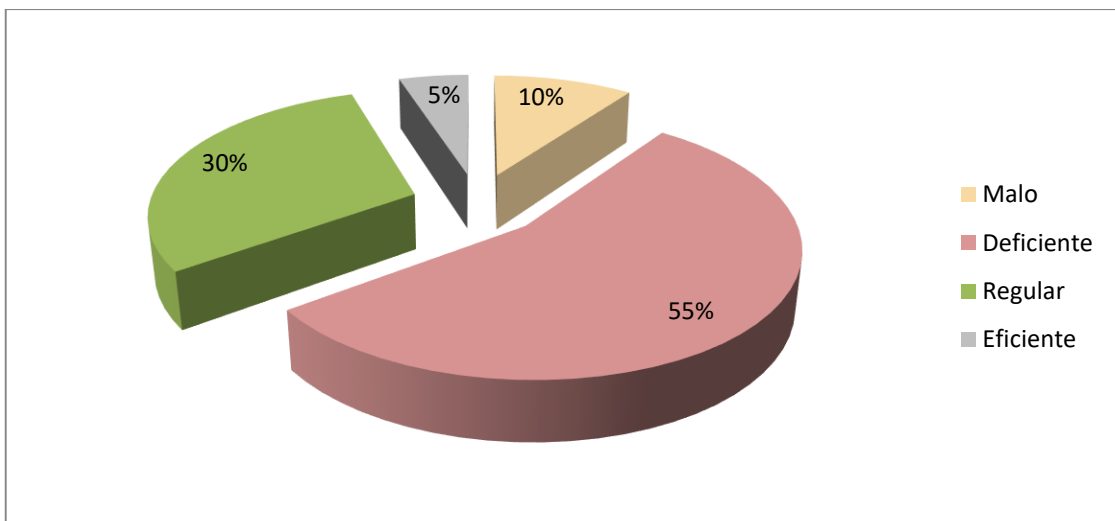


Figura 2: ¿Cómo evalúa usted las acciones de control efectuado al área operativa de recursos humanos?

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Sobre la evaluación de las acciones de control en el área operativa de recursos humanos el 55% manifiesta que es deficiente, el 30% manifiesta que es regular, el 10% manifiesta que es malo y solo el 5% manifiesta que es eficiente.

Por lo que se entiende que falta mejorar las acciones de control a fin de que contribuyan a mejorar los procedimientos en el área de recursos humanos para contribuir a la contratación de personal de acuerdo a los requerimientos de las áreas usuarias.

Tabla N° 03

¿Se observa interés por parte del personal de la Oficina de Control Interno para el análisis del requerimiento de personal de las diferentes oficinas para un adecuado cumplimiento de funciones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Frecuentemente	2	10%
Ocasionalmente	15	75%
Nunca	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia - Encuesta

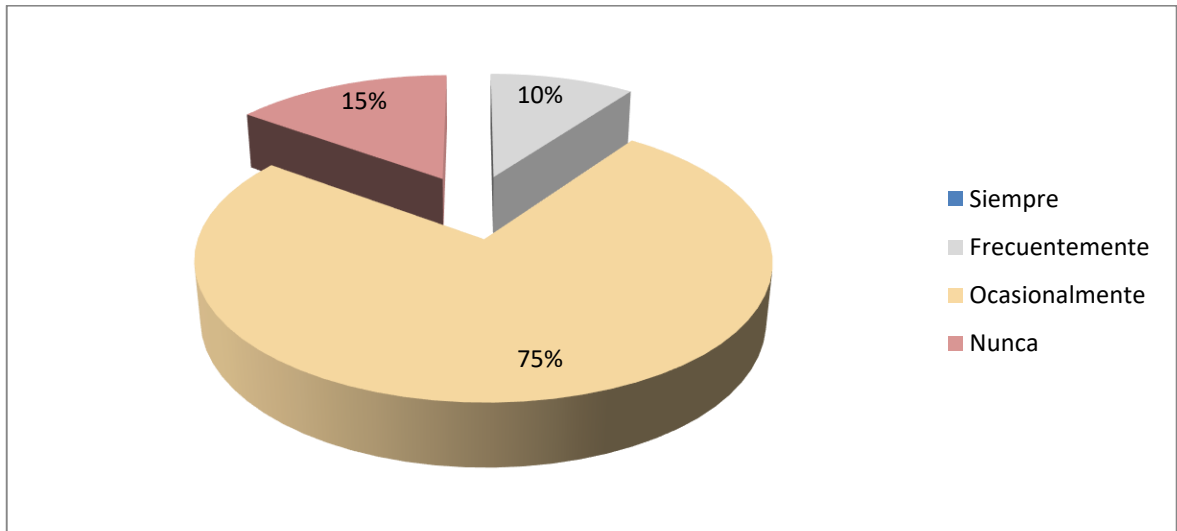


Figura 3: ¿Se observa interés por parte del personal de la Oficina de Control Interno para el análisis del requerimiento de personal de las diferentes oficinas para un adecuado cumplimiento de funciones?

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Al evaluarse si existe interés por el OCI para el análisis del requerimiento de personal, el 75% manifiesta que ocasionalmente, el 15% manifiesta que nunca y solo el 10% manifiesta que frecuentemente.

De lo que se aprecia que falta evaluar los procesos para la contratación de personal, debiendo implementar los correctivos necesarios para mejorar la atención de los requerimientos de las diferentes áreas usuarias.

Tabla N° 04

¿Con qué frecuencia debería programarse una acción de control al área operativa de recursos humanos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	55%
Frecuentemente	6	30%
Ocasionalmente	3	15%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

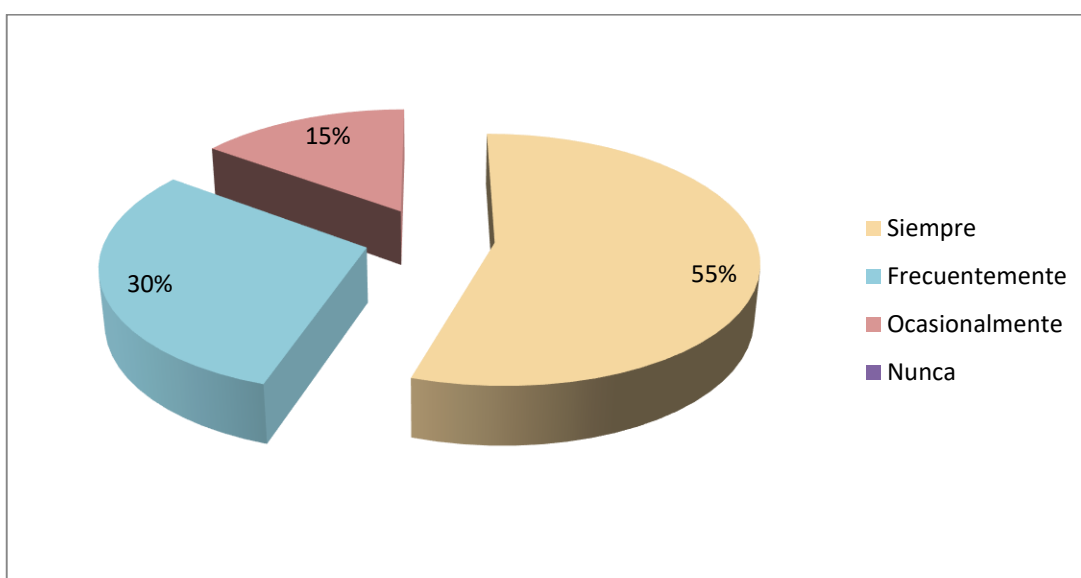


Figura 4: ¿Con qué frecuencia debería programarse una acción de control al área operativa de recursos humanos?

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Con relación a qué frecuencia debería programarse una acción de control al área operativa de recursos humanos, el 55% manifiesta que siempre, el 30% manifiesta que frecuentemente, y el 15% restante indica que ocasionalmente.

Pudiendo apreciar que es necesaria las acciones de control de manera permanente a fin de mejorar los procedimientos y procesos de contrataciones, logrando una mayor eficiencia en la atención de personal de las diferentes áreas usuarias.

Tabla N° 05

¿La Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento de acuerdo a sus funciones lo que influye en los procesos administrativos de contratación de personal?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	20%
No	16	80%
TOTAL	20	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

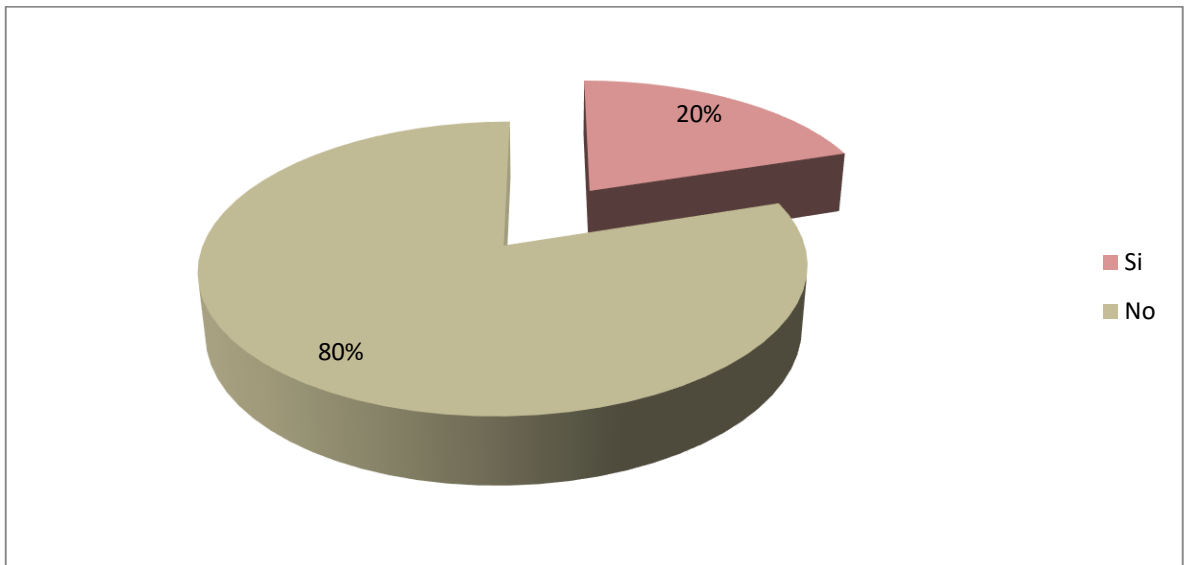


Figura 5: ¿La Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento de acuerdo a sus funciones lo que influye en los procesos administrativos de contratación de personal?

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Con relación a si la Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento de acuerdo a sus funciones, el 80% manifiesta que no y el 20% manifiesta que sí.

De lo que se puede apreciar que falta mejorar la aplicación de correctivos y asesoramiento, debiendo efectuar la capacitación y correctivos que sean necesarios para su implementación.

Tabla N° 06

¿El Órgano de Control Interno de la municipalidad cuenta con profesional calificado para la implementación de correctivos de manera oportuna, relacionado a los expedientes de contratación de personal?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Frecuentemente	2	10%
Ocasionalmente	15	75%
Nunca	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

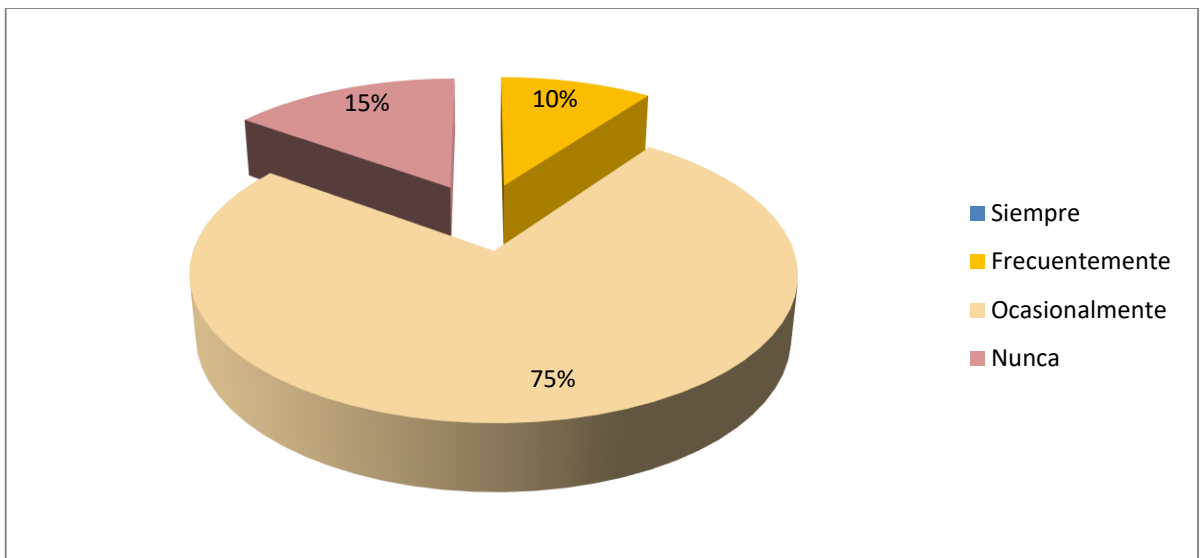


Figura 6: ¿El Órgano de Control Interno de la municipalidad cuenta con profesional calificado para la implementación de correctivos de manera oportuna, relacionado a los expedientes de contratación de personal?

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Al evaluar la pregunta si el Órgano de Control Interno de la municipalidad cuenta con profesional calificado para la implementación de correctivos de manera oportuna, relacionado a los expedientes de contratación de personal, el 75% manifiesta que ocasionalmente, el 15% manifiesta que nunca y el 10% manifiesta que frecuentemente.

Observándose que falta implementar al OCI con personal calificado y preparado para que le permita realizar los correctivos de manera eficiente y oportuna.

Tabla N° 07

¿Con qué frecuencia se debería efectuar el análisis en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a fin de efectuar los correctivos necesarios?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	65%
Frecuentemente	5	25%
Ocasionalmente	2	10%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

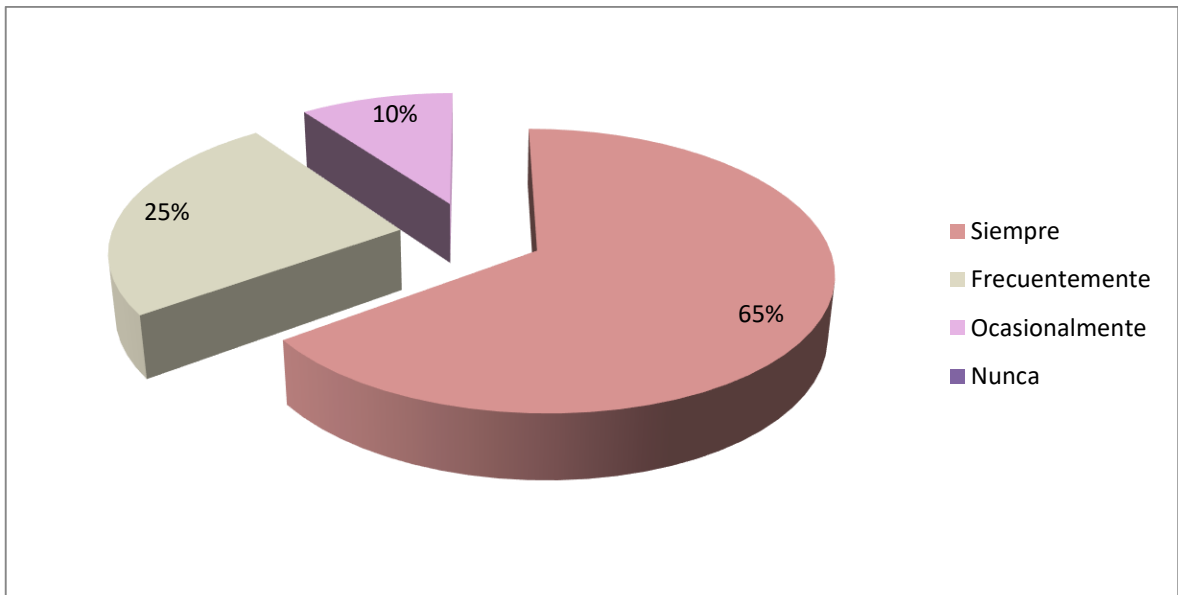


Figura 7: ¿Con qué frecuencia se debería efectuar el análisis en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a fin de efectuar los correctivos necesarios?

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Al evaluar la pregunta con qué frecuencia se debería efectuar el análisis en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a fin de efectuar los correctivos necesarios, el 65% manifiesta que siempre, el 25% manifiesta que frecuentemente y el 10% manifiesta que ocasionalmente. Observándose que es necesario efectuar un análisis de manera permanente sobre el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a fin de poder efectuar la toma de decisiones de manera oportuna.

Tabla N° 08

¿Con qué frecuencia, se observa la falta de análisis en las acciones de control que ejecuta la Oficina de Control Interno?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	20%
Frecuentemente	14	70%
Ocasionalmente	2	10%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

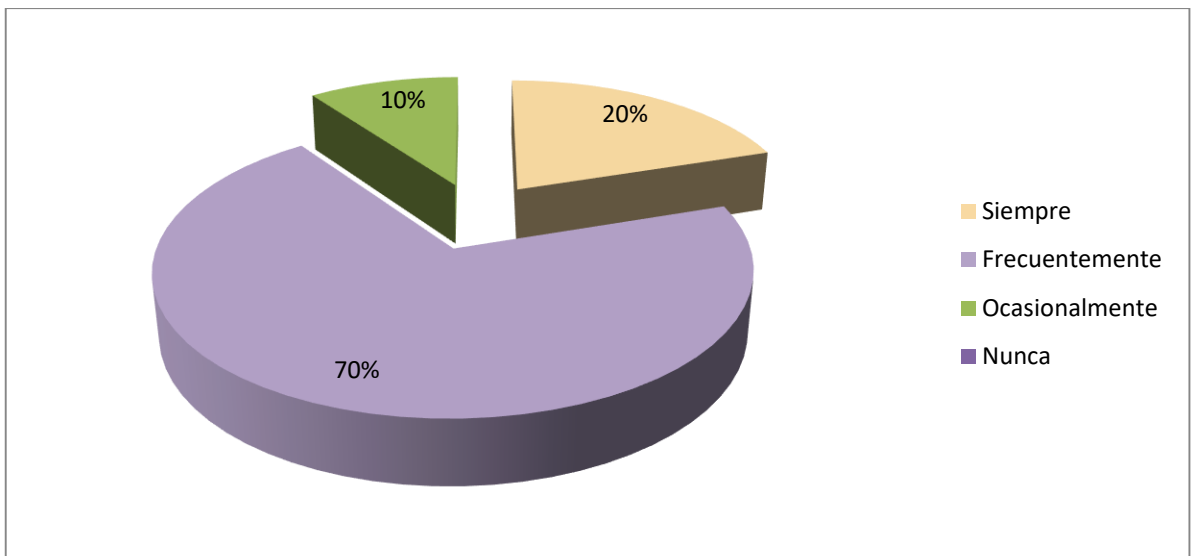


Figura 8: ¿Con qué frecuencia, se observa la falta de análisis en las acciones de control que ejecuta la Oficina de Control Interno?

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Al evaluar con qué frecuencia, se observa la falta de análisis en las acciones de control que ejecuta la Oficina de Control Interno, el 70% manifiesta que frecuentemente, el 20% manifiesta que siempre y el 10% ocasionalmente.

Observándose que es necesario un mayor análisis a las acciones de control que efectúa la municipalidad, para su implementación de manera oportuna.

Tabla N° 09

¿Cómo considera la gestión del Órgano de Control Interno con relación a la aplicación de técnicas y procedimientos en el cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	10%
Deficiente	2	10%
Regular	15	75%
Eficiente	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

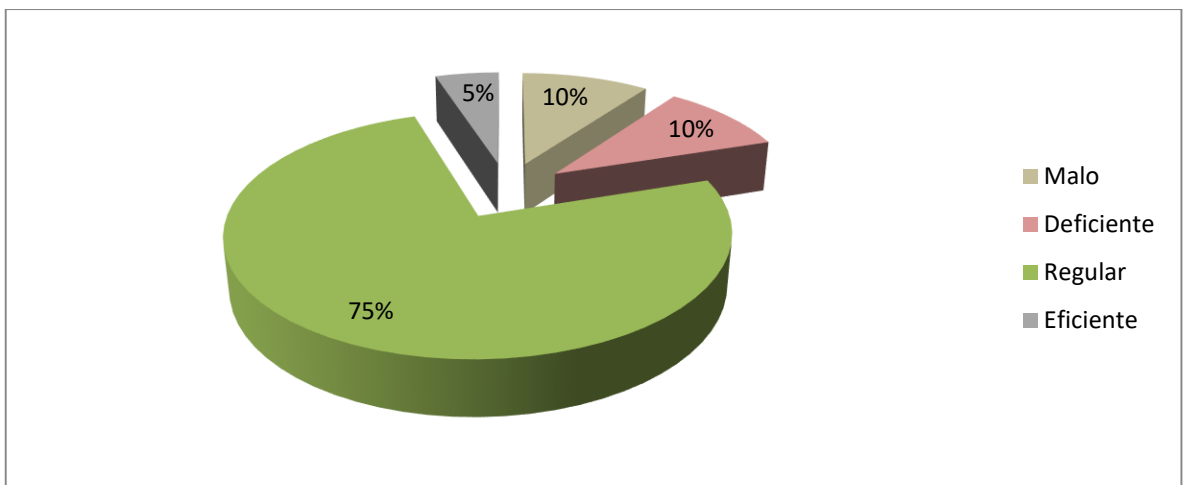


Figura 9: ¿Cómo considera la gestión del Órgano de Control Interno con relación a la aplicación de técnicas y procedimientos en el cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad?

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Respecto a cómo considera la gestión del Órgano de Control Interno con relación a la aplicación de técnicas y procedimientos en el cumplimiento de metas y objetivos de la municipalidad, el 75% manifiesta que regular, el 10% manifiesta que es deficiente, el 10% manifiesta que es malo y el 5% manifiesta que es eficiente.

Entendiéndose que falta mejorar la aplicación de técnicas y procedimientos adecuados para un mejor cumplimiento de objetivos y metas, debiendo implementar los correctivos necesarios.

Tabla N° 10

¿Considera que se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional para controlar el desempeño del personal en el cumplimiento de sus funciones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	10%
No	18	90%
TOTAL	20	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

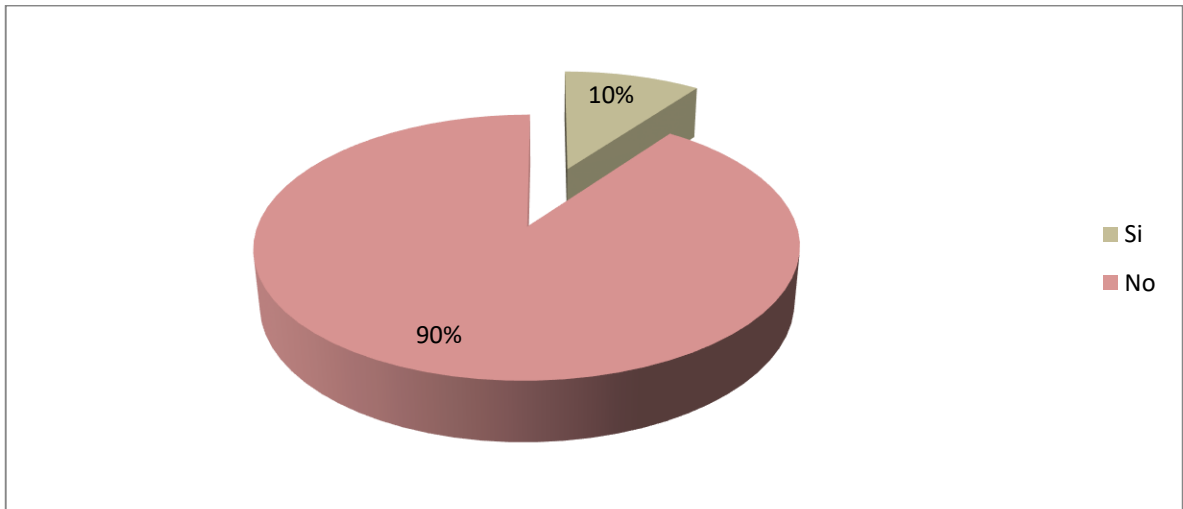


Figura 10: ¿Considera que se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional para controlar el desempeño del personal en el cumplimiento de sus funciones?

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Al evaluar si considera que se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional para controlar el desempeño del personal en el cumplimiento de sus funciones, el 90% manifiesta que no y el 10% manifiesta que sí.

Observándose que falta mejorar los parámetros de evaluación y experiencia del personal lo que no permite un desempeño adecuado, debiendo mejorar y efectuar la capacitación necesaria para implementar el mejor desempeño laboral.

Tabla N° 11

¿Con qué frecuencia, se verifica el monitoreo y supervisión relacionados a la capacitación del personal para un adecuado cumplimiento de funciones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Frecuentemente	4	20%
Ocasionalmente	16	80%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

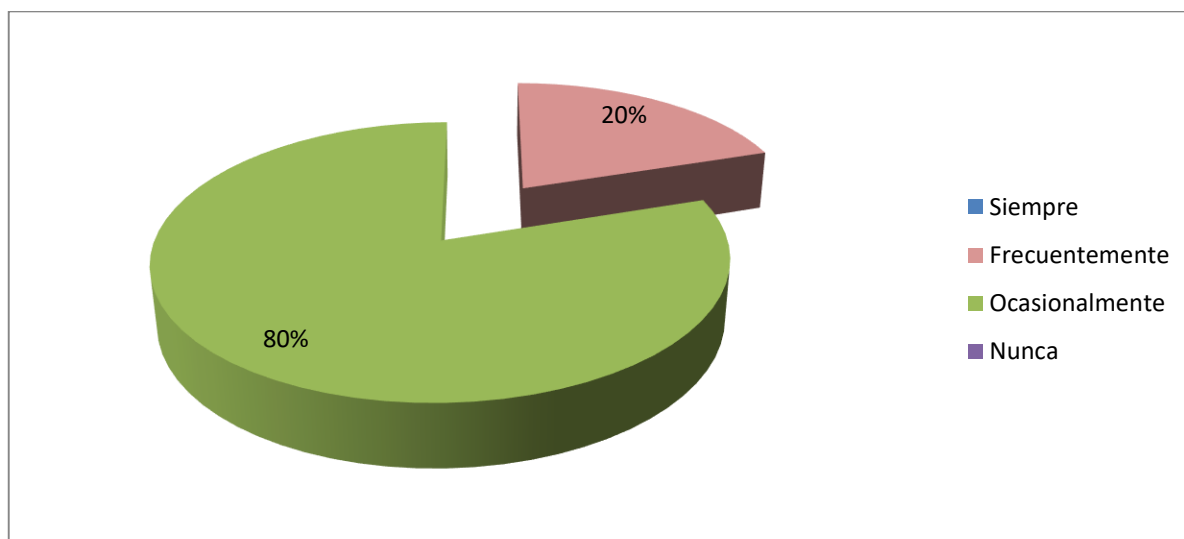


Figura 11: ¿Con qué frecuencia, se verifica el monitoreo y supervisión relacionados a la capacitación del personal para un adecuado cumplimiento de funciones?

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo relacionado con qué frecuencia, se verifica el monitoreo y supervisión relacionados a la capacitación del personal para un adecuado cumplimiento de funciones, el 80% manifiesta que ocasionalmente y el 20% manifiesta que frecuentemente.

Debiendo mejorar el plan de capacitación del personal, de manera que pueda cumplir con sus funciones aportando al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Tabla N° 12

¿Con qué frecuencia la municipalidad contrata personal de experiencia para efectuar las acciones de control necesarias para la mejora de los procesos y cumplimiento de funciones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Frecuentemente	3	15%
Ocasionalmente	15	75%
Nunca	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

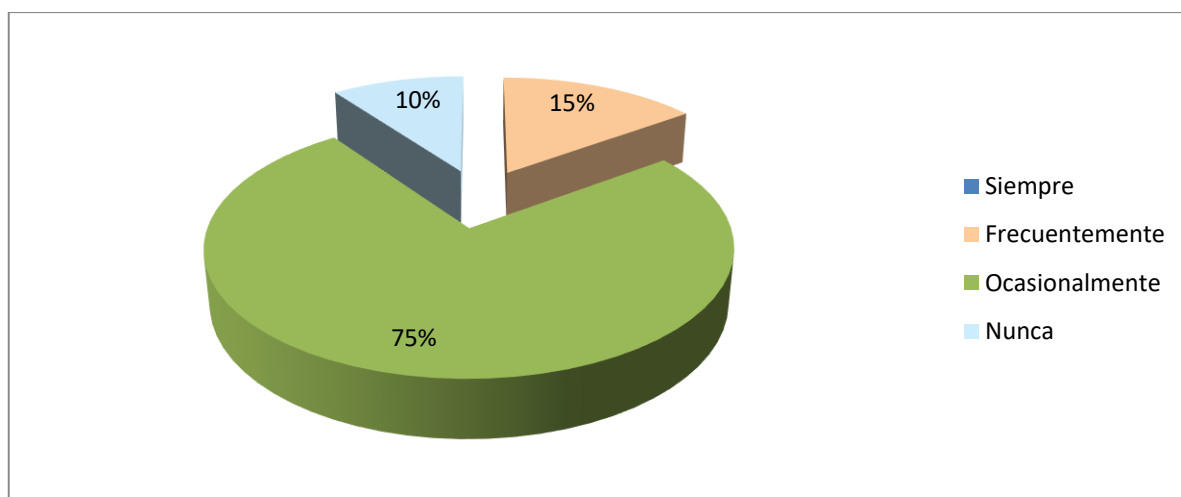


Figura 12: ¿Con qué frecuencia la municipalidad contrata personal de experiencia para efectuar las acciones de control necesarias para la mejora de los procesos y cumplimiento de funciones?

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Al evaluar la pregunta con qué frecuencia la municipalidad contrata personal de experiencia para efectuar las acciones de control necesarias para la mejora de los procesos y cumplimiento de funciones, el 75% manifiesta que ocasionalmente, el 15% manifiesta que frecuentemente y el 10% manifiesta que nunca.

Observándose que falta mejorar el proceso de contrataciones, de manera que le permita a la municipalidad contar con personal idóneo y experimentada, para un adecuado cumplimiento de funciones, debiendo implementar los correctivos necesarios.