

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



**EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL
SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SUS EFECTOS
EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO – 2017**

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

TESISTAS **Lesly Briyitt, ALVAREZ LAGUNA**
Betty Pilar, CAJAHUAMAN PAUCAR
Maribel, SANTIAGO SHOL

ASESOR **Mg. Teodomiro ARIAS FLORES**

HUÁNUCO-PERU

2018

DEDICATORIA

A Dios

Por estar en todos los pasajes y logros de nuestras vidas, por permitirnos tener vida y salud para el logro de nuestros objetivos.

A nuestros padres

Por ser pilares fundamentales de nuestras vidas, por creer en nosotras forjando nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por el apoyo y la motivación constante, pero más que nada, por su amor, su tenacidad y lucha insaciable que nos ha permitido ser personas de bien.

A nuestros familiares

A nuestros hermanos por ser ejemplo de superación personal, profesional, laboral, representando gran esfuerzo y tesón en momentos de declive y cansancio, a nuestros sobrinos, tíos por darnos fortaleza para continuar y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

Lesly, Betty y Maribel.

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional "Hermilio Valdizán" Huánuco, por constituirse en una gran oportunidad de superación y en el logro de nuestra profesionalización.

A los docentes de la Facultad, que nos brindaron sus conocimientos y experiencias durante el desarrollo de la Tesis, de manera especial **Al Mg. Teodomiro Arias Flores** por brindarnos su asesoramiento en el campo de la investigación, por sus críticas y orientación en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A los funcionarios y trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco por brindarnos las facilidades e informaciones necesarias para ser plasmadas en el presente trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

El control interno, consiste en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reaccionan dinámicamente a las condiciones cambiantes.

Los sistemas de control interno operan con distintos niveles de efectividad; puede ser juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos, respectivamente, si el consejo de administración o junta y la gerencia tienen una razonable seguridad de que:

- Entienden el grado en que se alcanzan los objetivos de las operaciones de las entidades.
- Los informes financieros sean preparados en forma confiable.
- Se observen las leyes y los reglamentos aplicables.

Para buscar la solución de los problemas y contrastar los objetivos e hipótesis planteadas, el trabajo se ha desarrollado en los siguientes capítulos:

El Capítulo I: Contiene EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, se presenta el planteamiento del problema el mismo que constituye la base del trabajo de investigación, objetivos, justificación e importancia, delimitaciones, hipótesis y variables de la investigación.

El Capítulo II, contiene EL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN: Antecedentes relacionados con la investigación y las bases teóricas que sustentan la problemática.

El capítulo III: Contiene EL MARCO METODOLÓGICO: El tipo de investigación, el método, diseño y esquema de la investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección y tratamiento de datos, los instrumentos de recolección de datos, fuentes y el procesamiento y presentación de datos.

El Capítulo IV: Contiene LOS RESULTADOS: Presenta los resultados del trabajo de campo con aplicación estadística, cuadros, gráficos, e interpretación.

El Capítulo V: **Contiene** LA DISCUSIÓN DE RESULTADOS: Se presenta la contrastación de los resultados de trabajo de campo con los referentes bibliográficos, la prueba de hipótesis general y las pruebas de hipótesis específicas.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones y como colofón de la tesis la bibliografía, el cuestionario de preguntas de las encuestas aplicadas, la matriz de consistencia, y un acrónimo de palabras con su significado.

INDICE

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Introducción	iv
Índice	vi

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Descripción del problema	8
1.2	Formulación del problema	12
	1.2.2 Problema General	12
	1.2.3 Problemas específicos	12
1.3	Objetivo general y objetivos específicos	13
1.4	Justificación e importancia	14
1.5	Delimitaciones	15
1.6	Hipótesis general y específicos	16
1.7	Variables, dimensiones e indicadores	17

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes	18
2.2	Bases Teóricas	23
2.3	Definición de términos básicos	88

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo de investigación	93
3.2	Diseño y esquema de investigación	93
3.3	Universo/Población	94
3.4	muestra	94
3.5	Técnicas, procesamiento y presentación de datos	94
3.6	Instrumentos de recolección de datos	94
3.7	procesamiento y presentación de datos	95

CAPITULO IV
RESULTADOS

4.1	Resultados del trabajo de campo	97
-----	---------------------------------	----

CAPITULO V
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1	Contrastación de los resultados	117
5.2	Contrastación de la hipótesis general	120
5.3	contrastación de las hipótesis específicas	122

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Desde el año 2006 se han realizado diversos esfuerzos, a través de la emisión de normas y de documentos técnicos y orientadores, para establecer al control interno como herramienta de gestión que fortalezca y beneficie a las entidades públicas respecto al cumplimiento de sus objetivos y metas; sin embargo, a la actualidad hemos podido identificar que el avance de las entidades públicas en esta materia aun es débil o incipiente. Esta situación se refleja en el informe emitido por la CGR para medir la percepción de las entidades con relación a la implementación del Sistema de Control Interno - año 2013, que muestra un índice promedio de 38%, que corresponde al percentil bajo; situación que demuestra la necesidad de que los responsables de esta tarea, como son los gestores y colaboradores, continúen trabajando en fortalecer el control interno en sus organizaciones, como herramienta inherente a la gestión. La Contraloría General de la República, habiendo identificado esa situación y teniendo como rol el de promover y evaluar el control interno en las entidades públicas, ha definido una estrategia para el fortalecimiento, promoción y evaluación del control interno en las entidades del Estado; siendo uno de los primeros productos un documento que le brinde al funcionario y servidor público, de manera uniforme, los conceptos y alcances del

control interno, los roles y responsabilidades, las pautas para su implementación y en donde se identifique los beneficios e importancia del mismo; teniendo como marco integrado de referencia de control interno – COSO, cuyos principios ha sido vinculación con las normas de control interno, a partir del cual se puede entender al control interno como una herramienta articulada de gestión. En ese sentido se ha elaborado este Marco Conceptual de Control Interno el que resulta de gran importancia pues sitúa al control interno como herramienta de gestión, orientada a prevenir riesgos en los procesos de las entidades con vistas a promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en la gestión de la entidad, así como resguardar los recursos del Estado y prevenir irregularidades o actos de corrupción. Es por esta razón que se vuelve prioritario contar con este documento de consulta básica, tanto para los gestores públicos quienes deben fortalecer el control interno como parte de su proceso de gestión, como para los funcionarios del Sistema Nacional de Control encargados de la evaluación del control interno.

Los gobiernos locales dentro de la organización del estado vienen prestando una serie de servicios públicos a la población en general; sin embargo estos gobiernos municipales no han realizado una auditoría aplicada a examinar las Actividades, funciones, procedimientos y políticas del personal; asimismo no disponen

de información que les permita determinar la relación entre servicios prestados al público y recursos empleados para dicho fin; tampoco disponen de información que les permita identificar en qué medida el proceso, resultado y seguimiento de las recomendaciones en la Auditoría de los Recursos Humanos facilitan la eficiencia, economía y efectividad de las actividades institucionales.

La auditoría de Recursos Humanos no evalúa la capacidad técnica de los profesionales, pues esta ha sido adquirida en centros de estudios universitarios y técnicos; en consecuencia no cabe discutirlo, si no que se encarga de identificar en qué medida han examinado los procesos ,resultados y seguimiento de las recomendaciones que han efectuado en la Auditoría de Recursos Humanos , es decir respecto a las decisiones tomadas, a los controles internos establecidos, a la ejecución de operaciones en la calidad deseada y al menor costo; en general al cumplimiento de sus responsabilidades que hayan contribuido a la optimización de la economía, eficiencia, efectividad y consecuente cumplimiento de la gestión municipal

De forma general, se puede plantear que la aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de la Auditoría de Recursos Humanos permite detectar las deficiencias en la aplicación práctica de las políticas de Recursos Humanos. Estas

están relacionadas principalmente con el bajo nivel de participación de los trabajadores, las deficiencias en el flujo de Recursos Humanos, los inadecuados sistemas de trabajo y las insuficiencias en el sistema de compensación, provocando resultados negativos en la Gestión estratégica eficaz. La no existencia de la planeación estratégica constituye la debilidad que mayor incidencia tiene en la Gestión Estratégica Municipal Eficaz pues de ella depende la proyección de los recursos humanos y su tratamiento en la organización.

La Auditoría de Recursos Humanos no soluciona directamente los problemas, sino que, los detecta e informa a través de sus recomendaciones, a los responsables de conducir la institución municipal, para que tomen las decisiones correspondientes.

Estos conceptos aparentemente son muy amplios y difíciles de llevarlos a efecto, debido principalmente a su gran alcance y a los recursos que deben disponer para examinar y evaluar a la organización debido a que todavía no se han uniformizado los criterios y/o parámetros para enfocar su alcance y contenido. Esta situación constituye un reto para la gerencia vinculados con la evaluación de la auditoría de Recursos humanos, porque exige que estos logren su asesoramiento justamente en el área de evaluación de eficiencia del personal.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 General

¿De qué manera los componentes del sistema de control interno contribuyen a la evaluación de la gestión de Recursos Humanos en la municipalidad provincial de Huánuco - 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera el ambiente de control y evaluación de riesgos de control interno permiten un mejor reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017?
- b. ¿En qué medida las actividades de control gerencial permiten medir el progreso de selección de personal para un mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017?
- c. ¿Cómo es que la información, comunicación y supervisión de control interno mejora la gestión de desempeño de los servidores en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Determinar de qué manera los componentes del sistema de control interno contribuye a la evaluación de la gestión de recursos Humanos en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Conocer de qué manera el ambiente de control y evaluación de riesgos de control interno permiten un mejor reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017
- b. Identificar en qué medida las actividades de control gerencial permiten medir el progreso de selección de personal para un mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017
- c. Analizar cómo es que la información, comunicación y supervisión de control interno mejora la gestión de desempeño de los servidores en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1 Justificación

Las razones por las cuales se realiza esta investigación es:
Ubicar y explicar los fundamentos teóricos que se sustenten sobre la base de una investigación bibliográfica que permita organizar, analizar y realizar el seguimiento de la ejecución de las recomendaciones del sistema de control interno al área de Recursos Humanos como soporte para una gestión estratégica municipal eficaz.

Estimular la iniciativa de futuras investigaciones que se desglosen del presente trabajo de investigación y como aporte para los gobiernos locales y regionales.

1.4.2 Importancia

La importancia del presente trabajo de investigación permitirá

- Reafirmar analizar y aplicar los conocimientos adquiridos en el campo académico, científico y social, tomando en consideración que uno de los fines primordiales de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán es la investigación científica, el estudio a realizar busca contribuir con el presente trabajo para la reconversión permanente del profesional.

- Aportar la proyección de estos conocimientos, conclusiones y recomendaciones como aplicación de una herramienta de evaluación y control como es el sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de la municipalidad provincial de Huánuco – 2017 para saber el desempeño de sus actividades, funciones, procesos y procedimientos en el marco de la gestión estratégica municipal.

1.5 LIMITACIONES

En el trabajo a realizar, podrían presentarse las siguientes limitaciones:

- a) Falta de Manuales de Políticas de Personal. La mayoría de las municipalidades no disponen de este documento. Las políticas las transmiten oralmente de los directivos a los funcionarios.
- b) Falta de acceso a los Cuadros de Asignación de Personal, Planillas de Remuneraciones; Manuales de Funciones, Manuales de Procedimientos y otros documentos relacionados con los recursos humanos de las municipalidades.

- c) Falta de normatividad directa relacionada con el sistema de control interno y de Recursos Humanos.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL

Los componentes del sistema de control interno contribuyen a la evaluación de la gestión de Recursos Humanos en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017

1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a. El ambiente de control y evaluación de riesgos de control interno permiten un mejor reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017
- b. Las actividades de control gerencial permiten medir el progreso de selección de personal para un mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017
- c. La información, comunicación y supervisión de control interno mejora la gestión de desempeño de los servidores en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017

1.7 VARIABLES

1.7.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

X: COMPONENTES DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO

1.7.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Y: GESTIÓN DE PERSONAL

1.7.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

PRINCIPAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><u>V. INDEPENDIENTE</u></p> <p>COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</p> <p>Es un proceso efectuado por la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos, que son : Eficacia y eficiencia de las operaciones. Fiabilidad de la información financiera.</p>	<p><u>Variables</u></p> <p>- Ambiente de control y evaluación de riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Orden - Disciplina - Prevención
	<p>- Actividades de control gerencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prevención - Detección - Corrección
	<p>- Información y comunicación supervisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de datos - Procesamiento de datos - Dirección
<p><u>V. DEPENDIENTE</u></p> <p>GESTIÓN DE PERSONAL</p> <p>Es el 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.</p>	<p>- Reclutamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación - Entrenamiento - Tecnificación
	<p>- Selección</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adiestramiento - Capacitación - Desarrollo
	<p>- Gestión del desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias - Implementación - retroalimentación

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIOS REALIZADOS

MARIVEL, ISLA LLANTO, CLARIT CLARIZA, GOMEZ VICENTE, LIZBETT, MATO CAMARA en su tesis (2017) EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE LOGÍSTICA DEL HOSPITAL REGIONAL HERMILIO VALDIZAN MEDRANO – HUÁNUCO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN” – HUÁNUCO, FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS CONCLUYEN EN LO SIGUIENTE:

1. De los resultados obtenidos se concluye que el sistema de control interno a través de la estructura organizacional, el manual de procedimientos y un sistema integral e información electrónica incide en la Optimización de Gestión de la unidad de logística optimizando los recursos, satisfaciendo a los usuarios y mejorando los mecanismos de control en el Hospital Regional Hermilio Valdizan Medrano-Huánuco.
2. Que, el sistema de control interno a través de la estructura organizacional, permita evaluar la optimización de recursos, contribuyendo a una mejor gestión en la unidad

de logística del hospital regional Hermilio Valdizan Medrano.

3. Que, el sistema de control interno a través del manual de procedimientos, permita alcanzar la satisfacción de los usuarios optimizando la gestión en la unidad de logística del hospital regional Hermilio Valdizán Medrano.
4. Que, el sistema de control interno a través de la integración de la información electrónica permita mejorar en los mecanismos de control optimizando la gestión en la unidad de logística del hospital regional Hermilio Valdizán Medrano.

LUZ MARIELA ARRIETA BUSTAMANTE, EDY CARINA RAYO ORTEGA, en su tesis LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO- PERIODO (2013-2014) TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO concluyen en lo siguiente:

1. Los resultados obtenidos nos indican que el control interno es un instrumento muy importante que a través de sus políticas, objetivos y estructura propicia un mejoramiento en el proceso de Ejecución presupuestal. De las 1,260

datos extraídas el 65.87% (830) de la unidad de análisis revelaron, que existe una influencia positiva del Control interno, sobre la variable dependiente Proceso de Ejecución presupuestal en la municipalidad provincial de Huánuco, mientras que el 17.53% (221) indican, estar en desacuerdo y un 16.58% (209) no supieron opinar al respecto.

2. Existe una fuerte predominación por parte de los encuestados en el sentido de que aplicando las políticas de autocontrol, efectividad y eficiencia del control interno influirán adecuadamente en la verificación, comparación, validación de cifras, y procedimientos, que garanticen el cumplimiento de la ejecución presupuestal. De los 420 datos extraídas el 76.66% (322) de la unidad de análisis revelaron, que existe una influencia positiva del Control interno, sobre la variable dependiente Proceso de Ejecución presupuestal en la municipalidad provincial de Huánuco, mientras que el 8.33% (35) indican, estar en desacuerdo y un 15% (63) no supieron opinar al respecto.
3. Con los resultados obtenidos se concluye que los objetivos de control interno llamados suficiencia y confiabilidad, efectividad y eficiencia y cumplimiento de leyes inciden en el proceso de ejecución presupuestal, gestionando el presupuesto, direccionando la programación y ejecutando

el presupuesto para el cumplimiento de las metas establecidas. De los De los 420 datos extraídas el 63.33% (266) de la unidad de análisis revelaron, que existe una influencia positiva del Control interno, sobre la variable dependiente Proceso de Ejecución presupuestal en la municipalidad provincial de Huánuco, mientras que el 17.14% (72) indican, estar en desacuerdo y un 19.52 (82) no supieron opinar al respecto.

4. Se concluye que la evaluación y actualización del control interno a través de su la estructura, un plan de organización, de responsabilidades y deberes, de un sistema de autorizaciones y registros y prácticas sanas van a tener relación con los estándares de ejecución y evaluación presupuestal de ingresos y por ende el cumplimiento de disposiciones de austeridad y racionalidad de gastos en la etapa de ejecución presupuestal. De los De los 420 datos extraídas el 57.62% (242) de la unidad de análisis revelaron, que existe una influencia positiva del Control interno, sobre la variable dependiente Proceso de Ejecución presupuestal en la municipalidad provincial de Huánuco, mientras que el 27.14% (114) indican, estar en desacuerdo y un 15.24% (64) no supieron opinar al respecto.

YULIT MELISSA, ORIZANO VILLANUEVA, MERY MARITZA, PALOMINO CHÁVEZ Y JHON ANIBAL, PANDO FLORES en su tesis (2017) IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO – PERIODO 2016, concluyen en lo siguiente:

1. Que el sistema de control interno implementado en el área de logística a través de sus actividades de control, sistema de información y comunicación y ambientes de control inciden en la ejecución de gastos, operaciones financieras y viabilidad de la gestión en la municipalidad provincial de ambo.
2. Que, las actividades del sistema de control interno bien implementadas y desarrolladas en el área de logística influye en la ejecución de gastos para una buena gestión financiera de la municipalidad provincial de Ambo.
3. Que, los sistemas de información y comunicación de control interno conectados en redes en el área de logística incide en el cumplimiento de las operaciones financieras de la municipalidad provincial de Ambo
4. Que, los ambientes de control interno como parte del sistema de control incide en la viabilidad de la gestión financiera de la municipalidad provincial de Ambo.

2.2. BASES TEÓRICAS

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control gerencial
4. Información y comunicación
5. Supervisión

¿CUÁL ES EL BENEFICIO DE CONTAR CON UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO?

Seguridad razonable de:

- Reducir los riesgos de corrupción
- Lograr los objetivos y metas establecidos
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo

- Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos
- Contar con información confiable y oportuna
- Fomentar la práctica de valores
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Se deben cumplir las tres fases siguientes:

Planificación

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

Ejecución

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los

objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

Evaluación

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

Importante

El sistema de control interno está a cargo de la propia entidad pública. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores. ¿Cuál es el rol de la Contraloría? La CGR es responsable de la evaluación del sistema de control interno de las entidades del Estado. Sus resultados contribuyen a fortalecer la institución, a través de las recomendaciones que hace de conocimiento de la administración para las acciones conducentes a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.¹

¹ https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html

ORIENTACIONES BÁSICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN GOBIERNOS LOCALES

Competencia 1:

Identificar y discriminar los conceptos de Control Interno y Sistema de Control Interno, además de comprender la importancia de incorporar los mismos en su gestión

CONCEPTOS A TRATAR	DESTREZAR A DESARROLLAR	ACTITUDES A INCORPORAR
El Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> Define que es el Control Interno 	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce la importancia del Control Interno en los Gobiernos Locales.
	<ul style="list-style-type: none"> Identifica los tipos de Control Interno 	
	<ul style="list-style-type: none"> Discrimina quienes se encargan del Control Interno 	
El Sistema de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> Define que es el Sistema de Control Interno 	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce la importancia del Sistema de Control Interno como medida preventiva.
	<ul style="list-style-type: none"> Identifica los cinco componentes del Sistema de Control Interno 	
	<ul style="list-style-type: none"> Identifica las normas asociadas a los componentes del Sistema de Control Interno 	

Competencia 2:

Comprender el concepto de procesos para luego discriminar los procesos que requieren especial atención en la gestión municipal; entre estos últimos identificar los problemas más frecuentes en su gestión y comprenderán la importancia de reconocer los mismos para poder prevenirlos.

CONCEPTOS A TRATAR	DESTREZAR A DESARROLLAR	ACTITUDES A INCORPORAR
. Los procesos	<ul style="list-style-type: none"> . Identifica que es un proceso 	. Comprende la importancia de identificar los procesos que requieren especial atención y sus problemas para poder prevenirlos a partir de la adecuada implementación del control interno.
	<ul style="list-style-type: none"> . Discrimina los factores que influyen en los procesos. 	
. Los procesos que requieren especial atención (en la gestión municipal)	<ul style="list-style-type: none"> . Reconoce las características que definen un proceso que requiere especial atención. 	
	<ul style="list-style-type: none"> . Identifica los principales procesos que requieren especial atención. 	
	<ul style="list-style-type: none"> . Identifica los problemas más frecuentes que aparecen en cada proceso. 	

EL CONTROL INTERNO

Desde el punto de vista del ciclo gerencial y de sus funciones, el control se define como “la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la entidad y los planes ideados para alcanzarlos”². Para Robbins/Coulter, el control como función de la administración consiste en “Vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta”. Según las Normas de Control Interno, el concepto de control abarca lo siguiente: El Control Interno es un “proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores

² *Administración, Una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, México. McGraw Hill. 1994*

de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen los siguientes objetivos gerenciales:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como en la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido de los mismos y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación que pudiera afectarlos.
- Cumplir con la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover que los funcionarios o servidores públicos cumplan con rendir cuentas sobre la misión u objetivo que les haya sido encargado, así como sobre los fondos y bienes públicos que les hayan sido asignados” Nótese que en la definición misma de Control Interno, se encuentran comprometidos el Alcalde, los funcionarios y los servidores de las municipalidades. Asimismo, este concepto está estrechamente vinculado con la misión y los objetivos de la entidad.³

³ *Aprobadas mediante Resolución de Contraloría General N°320-2006-CG publicado el 03.11.2006 Definición incorporada por INTOSAI en el marco del XVIII INCOSAI realizado el año 2004 en Budapest.*

TIPOS DE CONTROL INTERNO

Existen tres tipos de Control Interno diferenciados y complementarios a la vez, que se ejecutan antes, durante y después de los procesos o acciones que realiza una municipalidad o entidad del Estado: En el siguiente cuadro se describen las similitudes y diferencias entre estos tipos de control:

Tipo de Control Interno	Control Previo	Control Simultaneo	Control Posterior
¿Qué es?	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan antes de la ejecución de los procesos u operaciones.	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de los procesos u operaciones.	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan después de la ejecución de los procesos u operaciones.
¿Quién lo aplica?	El Alcalde, los funcionarios y los servidores, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización, los procedimientos establecidos, los reglamentos y los planes institucionales.		El responsable superior, el funcionario o servidor ejecutor en función del cumplimiento de las funciones establecidas. Es realizado también por el Órgano de Control Institucional (OCI), según sus planes y programas anuales.
¿Cuál es la Finalidad?	Que la gestión de los recursos, bienes y operaciones de la entidad se efectúe correcta y eficientemente, para el logro de los objetivos y la misión institucional.		

ica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

QUIÉNES SE ENCARGAN DEL CONTROL INTERNO EN LOS GOBIERNOS LOCALES

Tal como señala el concepto de Control Interno, las funciones del mismo son principalmente responsabilidad del Alcalde, de los funcionarios y de los servidores de la municipalidad. Aunque con distinto énfasis y de acuerdo a las funciones de cada uno, la aplicación del control interno requiere de parte de todos ellos, un compromiso, una planificación sistemática y la verificación del cumplimiento de las tareas asignadas. A nivel de roles, podríamos mencionar las siguientes funciones: Rol del Alcalde:

Dictar políticas y pautas para la implementación sistemática del Control Interno.

El Control Interno Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en gobiernos locales

- Aprobar el plan de implementación.
- Dar seguimiento general a la aplicación de las normas a nivel de gerencias.
- Disponer la implementación de correctivos y medidas.
- Aprobar medidas de fortalecimiento institucional.
- Respalda y promover una cultura orientada al buen desempeño institucional, a la rendición de cuentas y a las prácticas de control. Rol de los funcionarios

- Identificar y valorar los riesgos que afectan el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos institucionales.
- Realizar acciones preventivas para reducir o eliminar riesgos potenciales.
- Proponer y ejecutar acciones sistemáticas de mejora de los procesos en base a las acciones de control interno preventivo.
- Aplicar las políticas de control interno, así como desarrollar las acciones que le competen en el marco del plan de implementación.
- Monitorear la implementación del control interno en sus respectivas gerencias.
- Motivar e integrar al personal en torno a la práctica cotidiana del control interno haciéndoles ver su importancia para el desempeño institucional.
- Estar informado sobre las políticas y pautas de control interno y comunicar sobre las mismas para su aplicación.
- Sistematizar y preservar la información generada como consecuencia de la implementación del control interno. Rol de los servidores
- Identificar riesgos que puedan afectar el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos específicos encargados.

- Proponer iniciativas de solución a los problemas identificados.
- Implementar las recomendaciones relativas al control interno preventivo de acuerdo a la función que cumple en la entidad.
- Cumplir las tareas de control encomendadas en los plazos y con la calidad solicitada.
- Sistematizar la información producida en torno a la implementación del control interno. Rol del Consejo Municipal
- Fiscalización de las actividades en las municipalidades conforme a sus atribuciones legales⁴ .
- Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la municipalidad⁵ .
- Aprobar el régimen de organización interior y funcionamiento del gobierno local⁶ .
- Solicitar la realización de exámenes especiales, auditorías económicas y otros actos de control⁷ .

⁴ Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización (Art 21) 7

⁵ **Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades (Artº 9)**

Idem.

Idem.

Idem.

Ídem.

ROL DE LOS CIUDADANOS

- Los vecinos de una municipalidad intervienen en la gestión administrativa, a través de mecanismos de participación vecinal y del ejercicio de sus derechos político¹⁰.
- Es derecho y deber de los vecinos participar en el gobierno municipal de su jurisdicción. La ley norma y promueve los mecanismos directos e indirectos de su participación
- ¿Cuáles son los beneficios de aplicar el Control Interno en los Gobiernos Locales? Ningún proceso o práctica gerencial que se aplique en las entidades públicas está completo sin la incorporación del control interno; los beneficios que éste trae consigo son diversos:
- El control interno contribuye al logro efectivo de los objetivos institucionales: la misión y los objetivos de las municipalidades constituyen la razón de su existencia; sin ellos, los procesos, acciones y recursos que asignemos no tendrían ningún sentido ni finalidad. El control interno, como función y práctica cotidiana, permite cautelar y verificar que los objetivos se cumplan en la medida de lo planificado y de acuerdo con las necesidades de la población.
- El control interno permite un mejor uso de los recursos escasos: al advertir riesgos y plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los procesos y operaciones,

el control interno contribuye a una mayor eficiencia en el uso de los recursos que por lo general son escasos en las municipalidades. Por ejemplo, un buen control preventivo podría evitar por ejemplo, las paralizaciones de una obra; los procesos de selección declarados desiertos; los contratos mal elaborados; la deficiente calidad de los bienes adquiridos; los pagos realizados sin el debido sustento o sin la autorización debida; entre muchos otros casos que terminan generando sobrecostos a la institución.

- La retroalimentación del control interno genera mayor conocimiento y destrezas en los gestores públicos: dado que el control interno preventivo, funciona como sensor de errores y desviaciones, además de proponer medidas correctivas. Asimismo, mejora las prácticas gerenciales y operativas, permite reenfocar los conceptos y metodologías, desarrollando así nuevas habilidades en los funcionarios y servidores de la entidad. Por ejemplo, en un proceso de selección, el control interno enseñaría la mejor manera de determinar los precios referenciales; de indagar la presencia de potenciales postores en el mercado; de elaborar mejor las bases; y de planificar el proceso de manera oportuna y como lo requiere el usuario.
- El control interno promueve una cultura orientada al buen desempeño y la ética en la acción pública: El desarrollo de

mecanismos de control y su verificación previa y simultánea, trae como consecuencia la mejora del desempeño institucional y promueve una “cultura del logro” en los gestores públicos.

DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Es la capacidad de la institución para lograr resultados en el desarrollo que puedan ser medidos a través de indicadores previamente definidos. El desempeño puede ser medido desde el punto de vista de los resultados de los procesos llevados a cabo y del impacto que estos generan en términos de beneficios entregados a la sociedad.⁸

MARCO NORMATIVO

El Control Interno en el Perú, su concepto, principios, técnicas y metodologías, se sustenta en diversas normas de distinta jerarquía, emitidas para su implementación en las entidades del Estado.

Entre las principales normas se encuentran:

- Artículo 82° de la Constitución Política del Perú.
- Ley N°27785, Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

⁸ *Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades (Art°111)*

- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Resolución de Contraloría N°320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría General N°458-2008-CG que aprueba la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”.
- Resolución de Contraloría N°094-2009-CG “Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República (CGR) y los Órganos de Control Institucional (OCI)”.

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Hasta acá hemos presentado qué es el Control Interno, quiénes lo aplican y cuál es su importancia. En este capítulo, nos centraremos en presentar cuáles son los componentes y Normas de Control Interno que se aplican en todas las entidades públicas incluidas las municipalidades.

Es el conjunto de políticas, normas, planes, organización, metodología y registros organizados e instituidos en cada entidad del Estado para la consecución de la misión y objetivos institucionales que le corresponde cumplir. Esta definición es aplicable para todas las instituciones públicas del país, incluyendo a las municipalidades sean éstas pequeñas o grandes. Por

ejemplo, la implementación de este sistema implicaría que las autoridades y el personal que laboran en la misma se comprometan con su misión y con el logro de sus objetivos institucionales, desarrollando esfuerzos para lograr un manejo eficiente de los recursos de que disponen para este fin y alineando la organización, planes y procedimientos con dichos objetivos. Entendido así, la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en un Gobierno Local debe ser considerada y valorada como un factor relevante y necesario para el buen desempeño institucional de las municipalidades así como para un gobierno local efectivo.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Este sistema se encuentra organizado en cinco componentes que son complementarios entre sí. Estos componentes son reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y si bien su denominación y elementos pueden variar, su utilización facilita la implementación estandarizada del control interno en las entidades del Estado, contribuyendo igualmente a una evaluación ordenada, uniforme e integral por parte de los órganos de control competentes. A continuación, presentamos un cuadro que resume cuáles son estos componentes y cuál es el objetivo del Sistema de Control Interno para cada uno; asimismo, usted encontrará junto a

cada uno, cuáles son las normas asociadas que ayudan a alcanzar dichos objetivos.

Cuadro 2. Componentes del Sistema de Control Interno¹⁴

Componente	¿Qué busca este componente?	Normas Generales de control interno asociadas
I. Ambiente de Control	<p>Establecer un entorno organizacional favorable para el ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas que sensibilicen a los miembros de la entidad generando una cultura de control interno y una gestión escrupulosa.</p>	<p>1.1 Filosofía de la Dirección 1.2 Integridad y valores éticos 1.3 Administración Estratégica 1.4 Estructura Organizacional 1.5 Administración de Recursos Humanos 1.6 Competencia Profesional 1.7 Asignación de Autoridad y Responsabilidad 1.8 Organo de Control Institucional</p>
II. Evaluación de riesgos	<p>Identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales y elaborar una respuesta apropiada a los mismos.</p>	<p>2.1 Planeamiento de la Administración de Riesgos 2.2 Identificación de Riesgos 2.3 Valoración de los Riesgos 2.4 Respuesta al Riesgo</p>
III. Actividades de Control Gerencial	<p>Establecer políticas, procedimientos y prácticas para asegurar que los objetivos institucionales se logren y que las estrategias para mitigar riesgos se ejecuten. Estos se impartirán por el titular o funcionario que designe la gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones que les hayan sido asignadas.</p>	<p>3.1 Procedimiento de autorización y Aprobación 3.2 Segregación de funciones 3.3 Evaluación Costo - Beneficio 3.4 Controles sobre el acceso a los recursos o archivos 3.5 Verificaciones y Conciliaciones 3.6 Evaluación de desempeño 3.7 Rendición de cuentas 3.8 Documentación de procesos, actividades y tareas 3.9 Revisión de procesos, actividades y tareas 3.10 Controles para las tecnologías de la Información y Comunicaciones</p>

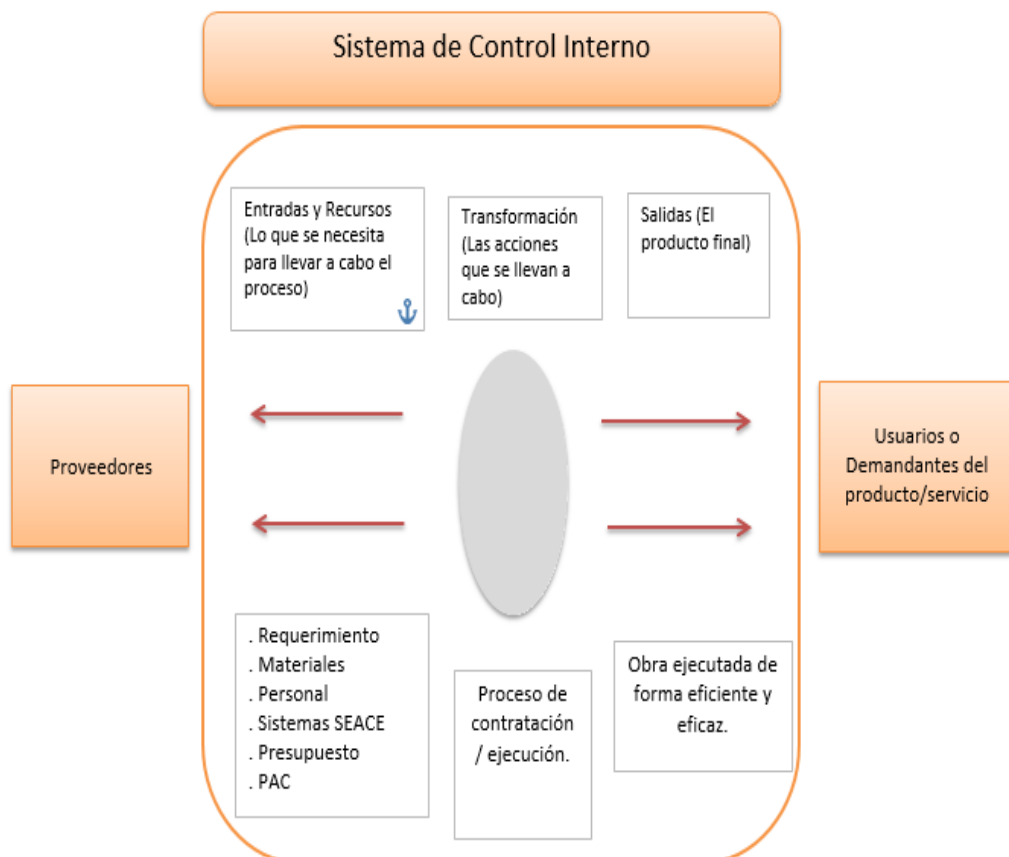
<p>IV. Información y Comunicación</p>	<p>Asegurar que el registro, procesamiento, integración y flujo de información se de en todas las direcciones, con calidad y oportunidad a través de métodos, procesos, canales, medios y acciones con un enfoque sistemático y regular. Esto permitirá que se cumplan las responsabilidades individuales y grupales.</p>	<p>4.1 Funciones y Características de la información 4.2 Información y responsabilidad 4.3 Calidad y suficiencia de la información 4.4 Sistemas de Información 4.4 Flexibilidad al cambio 4.6 Archivo institucional 4.7 Comunicación Interna 4.8 Comunicación Externa 4.9 Canales de Comunicación</p>		
	<p>V. Supervisión: El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. También debe tener un seguimiento que comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación.</p>	<p>Actividades de Prevención y monitoreo.</p>	<p>Llevar a cabo acciones de prevención y monitoreo con el fin de asegurar la consecución de los objetivos del control interno.</p>	<p>5.1.1 Prevención y Monitoreo 5.1.2 Monitoreo Oportuno del Control Interno</p>
	<p>Seguimiento de Resultados</p>	<p>Revisar y verificar los logros de las medidas de control interno implementadas, así como de las recomendaciones formuladas por los órganos del Sistema Nacional de Control en sus informes.</p>	<p>5.2.1 Reporte de Deficiencias 5.2.2 Implantación y Seguimiento de Medidas Correctivas</p>	
	<p>Compromisos de mejoramiento</p>	<p>Ver que los órganos y personal de la administración institucional efectúen auto evaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informen sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a cumplir con las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.</p>	<p>5.3.1 Autoevaluación 5.3.2 Evaluaciones independientes</p>	

PROCESOS QUE REQUIEREN ESPECIAL ATENCIÓN EN LA GESTIÓN MUNICIPAL

En este capítulo abordaremos el concepto de los procesos en las municipalidades y de aquellos que por presentar determinadas características negativas, se constituyen en procesos que requieren especial atención de la gestión institucional.

Se denomina proceso a la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman insumos en determinados productos o resultados. Para este fin, los procesos requieren de recursos para su ejecución, los cuales pueden ser financieros, tecnológicos, humanos, etc.; así como requiere también de un marco normativo o documentación de referencia bajo la cual se desarrollan. Esta definición se visualiza en el esquema siguiente, el cual muestra la existencia de un sistema de control, el cual interviene en cada etapa del proceso (Entrada-Transformación-Salida). Por ejemplo, para la construcción de una obra pública, se requieren de materiales, tales como ladrillos, cemento (Entrada), personas y el dinero para empezar el proyecto (Recursos), una vez que se cuenta con los recursos necesarios, viene el proceso de Transformación, que son todas las acciones que llevo a cabo como gerente para que la obra sea concluida. Finalmente, entrego a los beneficiarios o usuarios, la obra concluida que es el producto final (salida). Asimismo, cabe resaltar que en cada secuencia de Entrada-Transformación Salida,

interviene el control interno, en el sentido de que para empezar la obra (entrada), necesito contar por ejemplo con la aprobación del expediente técnico y tener toda la documentación pertinente en orden; lo cual es en efecto una acción de control interno. De la misma forma en la transformación, el Gerente de Obras debe tener en cuenta que para el logro de sus objetivos, sus acciones deben estar alineadas a las directivas de ejecución de obras que maneja la entidad (marco normativo). En consecuencia, cada etapa, se asocia a mecanismos de control interno, lo cual favorece a la generación de procesos óptimos al interior de las instituciones.



En una municipalidad podemos identificar varios procesos que siguen este mismo esquema, por ejemplo:

- Los procesos de contratación de bienes, servicios u obras.
- La gestión del Programa del Vaso de Leche.
- El proceso de inventario físico.
- El servicio de limpieza pública.
- La ejecución de una obra,
- La elaboración del presupuesto municipal,
- La aprobación de un proyecto de inversión pública, entre otros.

A continuación, presentamos un ejemplo de la secuencia por la que pasa un proceso: el proceso de contratación.

Cuadro 3. Secuencia en el Proceso de Contratación

ENTRADAS/ RECURSOS	TRANSFORMACIÓN	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento del usuario • Plan Anual de Contrataciones • Valor referencial • Certificación presupuestaria • Norma sobre contrataciones • Normas de acuerdo al objeto de contratación • Procedimientos de compra • Responsable de logística • Asistente de logística • Sistemas informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y aprobación de las bases • Convocatoria • Absolución de consultas y observaciones • Presentación de propuestas • Integración de las bases • Calificación y evaluación de propuestas • Integración de las bases • Calificación y evaluación de propuestas • Otorgamiento de la buena pro • Suscripción del contrato • Aprobación del contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato suscrito y aprobado • Orden de compra o servicio • Bien o servicio
control interno preventivo de insumos	control interno preventivo en la transformación	control interno preventivo del resultado

En general todo proceso está condicionado o influenciado por cinco factores a tomar en cuenta

- **El tipo de gerencia que guía el proceso:** ¿Es una gerencia que coloca el énfasis en la cantidad o en la calidad?, ¿es autocrática o democrática?, ¿practica controles internos en cada etapa?, ¿facilita u obstaculiza el proceso?, ¿motiva al personal?, ¿mide el desempeño?
- **El tipo de insumos y recursos empleados:** ¿el suministro de materiales se entrega en la cantidad y calidad requeridas?, ¿se provee de información oportuna?, ¿se entregan las pautas normativas?, ¿las personas están capacitadas para el proceso a desarrollar?, ¿las personas están motivadas?
- **Los métodos aplicados:** ¿Los procedimientos establecidos son los adecuados?, ¿las instrucciones se han emitido con claridad y de manera oportuna?, ¿los métodos facilitan u obstaculizan el trabajo?, ¿los métodos están acordes con las normas?
- **La tecnología y equipamiento:** ¿existe el equipamiento necesario para desarrollar el proceso?, ¿se realiza manualmente o con tecnologías apropiadas?, ¿el personal conoce y maneja la tecnología que se aplica?

- **El ambiente organizacional:** ¿existe el clima organizacional favorable al proceso?, ¿existen las condiciones de salud ocupacional adecuadas tales como, la iluminación, temperatura, aspectos ergonómicos entre otros?, ¿se han previsto los riesgos para las personas que participan en el proceso? El grado de fallas o deficiencias en la atención de alguno de estos factores, determina lo que denominados como los “procesos que requieren especial atención”.

TIPOS DE PROCESOS QUE REQUIEREN ESPECIAL ATENCIÓN EN LA GESTIÓN MUNICIPAL

Para el presente documento los “Procesos que requieren especial atención” serán aquellos que presentan alguna de las siguientes características:

- **Como resultado del proceso se entrega productos o resultados deficientes:** Es decir que no satisface a los usuarios o demandantes del producto. Por ejemplo: una orden de servicio mal elaborada, un expediente técnico incompleto o técnicamente deficiente, alimentos entregados a beneficiarios sin el adecuado balance nutricional, entre otros.
- **El proceso seguido no ha cumplido con las leyes y normas establecidas que lo regulan:** Por ejemplo:

procesos de selección no informados a través del SEACE, bases que no cumplen con sus contenidos mínimos, expedientes de contratación no aprobados, obras no liquidadas luego de la terminación de los trabajos, ausencia del residente de obra durante la fase de ejecución, entre otros.

- **El proceso no ha utilizado la metodología establecida o no ha considerado los estándares técnicos o normativos definidos previamente.** Por ejemplo: un proceso de selección que no ha cumplido con los plazos establecidos, la aprobación de adicional de obra sin sustento técnico o verificación de disponibilidad presupuestal, la ausencia de la ficha nutricional apropiada en los procesos de compra del Programa del Vaso de Leche, la omisión en los controles de calidad al momento de recibir los bienes adquiridos.
- El proceso ha sido logrado pero ha generado sobrecostos a la entidad: Esto sucede cuando los productos terminados implicaron costos elevados. Es decir, cuando por ejemplo no se calculó adecuadamente los insumos requeridos para el proceso. Asimismo, el desconocimiento de las personas generan retrasos y correctivos constantes; en consecuencia, los plazos de entrega de los productos se alargan más de lo previsto. Bajo esta lógica, una tarea importante para los funcionarios de las municipalidades consistiría entonces en

identificar los procesos que requieren especial atención viendo si los procesos de sus entidades presentan las deficiencias antes señaladas, para luego implantar correctivos considerando los componentes del sistema de control interno.

PROCESOS MÁS COMUNES QUE REQUIEREN ESPECIAL ATENCIÓN

La Cooperación Alemana al Desarrollo en coordinación con la Contraloría General de la República, realizó un levantamiento de información de campo orientado a identificar los principales procesos que requieren especial atención en una muestra de municipalidades¹⁷. Producto de este estudio, se ha determinado cinco procesos que se presentan de manera común y recurrente en los gobiernos locales y que afectan negativamente la efectividad de la gestión municipal. Estos procesos son los siguientes:

- Las contrataciones
- La ejecución de obras por administración directa
- La administración de bienes muebles e inmuebles
- La gestión de almacenes
- La gestión del Programa del Vaso de Leche

Es importante señalar sin embargo que si bien estos procesos son los más recurrentes, no son los únicos que existen. En cada municipalidad, dependiendo de sus particularidades y prácticas,

pueden presentarse otros procesos que también requieren especial atención (por ejemplo: servicios públicos, procesos de recaudación tributaria, presupuesto participativo, cobranza coactiva, proceso de pagos, demarcación territorial, entre otros). Con el fin de obtener una mayor comprensión de la forma como pueden aplicarse las Normas de Control Interno en las entidades, el presente documento desarrollará como

Luego de la identificación de los procesos que requieren especial atención, como paso siguiente será necesario encontrar los problemas más frecuentes asociados a los mismos. Para los casos elegidos se han identificado los siguientes problemas:

Es importante señalar en esta parte que:

- Los problemas claves pueden ser muy diferentes entre una municipalidad y otra, considerando el tamaño de éstas, sus capacidades institucionales o sus características urbanas o rurales.
- Puede presentarse un problema clave único pero determinante para el proceso, entonces el esfuerzo debe centrarse en dicho problema.

Cuadro 4. Problemas encontrados para los Procesos que requieren especial atención

Proceso	Problemas claves identificados
Proceso de Contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de bienes , servicios u obras informales o inexistentes • Determinación inadecuada de valores referenciales • Deficiencias en la elaboración y tratamiento de las bases • Expediente de contratación sin aprobación • Deficiencias en la evaluación técnica y económica de los postores • Deficiencias en la formulación del contrato
Proceso de Ejecución de Obras por Administración Directa	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias técnicas de procedimiento y autorización en los expedientes técnicos • Provisión inoportuna de materiales e insumos para las obras en ejecución • Informalidad en la supervisión y residencia de la obra • Informalidad en la gestión de almacén en las obras • Inadecuadas modificaciones de obras en el proceso de ejecución • Obras con liquidaciones atrasadas o sin liquidar
Proceso de administración de bienes muebles e inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una Unidad responsable del Control Patrimonial • Inventarios desactualizados, no valorizados o con inconsistencias • Desorganización del archivo documental relativo al patrimonio físico • Deficiencias en el levantamiento del inventario físico del patrimonio mobiliario de la entidad y la baja de bienes • No se remite información periódicamente a la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales
Proceso de Gestión de Almacenes	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad en el ingreso y salida de bienes
Proceso de Gestión del Programa del Vaso de Leche	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuado empadronamiento de beneficiarios • Fechas nutricionales inadecuadas o inexistentes en los procesos de compra • Deficiencias en la distribución de los alimentos • Inadecuada supervisión y control del manejo de los alimentos

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

CONCEPTOS A TRATAR	DESTREZAS A DESARROLLAR	ACTITUDES A INCORPORAR
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones básicas para la implementación del control interno. • Implementación del control interno a nivel institucional. • Implementación del control interno a nivel de algunos procesos que requieren especial atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las principales condiciones necesarias para implementar el sistema de control interno. • Identifica pautas básicas para la implementación del control interno a nivel institucional. • Identifica pautas básicas para la implementación del control interno a nivel de algunos procesos que requieren especial atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la importancia de llevar a cabo una buena implementación del sistema de control interno.

CONDICIONES BÁSICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Cualesquiera sean las características de una municipalidad - pequeña, grande, urbana, rural - siempre será necesario identificar o crear las condiciones básicas para una adecuada implementación del Sistema de Control Interno. Estas condiciones son:

- I. Contar con la voluntad política y compromiso de la alta dirección: un buen sistema de control solo será exitoso si tiene a su favor el compromiso del alcalde y de la alta dirección administrativa. Esta condición es imprescindible y va más allá del cumplimiento formal del mandato normativo, ya que se trata de valorar las normas de control en su sentido más amplio, entendiendo que sin ellas el proceso gerencial estará incompleto y constituirá un riesgo para el cumplimiento de la misión institucional.
- II. Constituir un equipo de articulación: que esté integrado por funcionarios y/o servidores a los cuales se encargará la coordinación del proceso de implementación. Este equipo debe estar reconocido formalmente por la alcaldía y deberá contar con las atribuciones necesarias para planificar e implementar las acciones de control interno.
- III. Contar con un plan de implementación: que sirva de instrumento guía para el ordenamiento de las acciones, la definición del cronograma y el monitoreo del cumplimiento de metas; y que actúe como un instrumento de articulación que permita el logro de los compromisos de la alta dirección y del personal de la entidad. Como primer paso para ello, es necesario elaborar un diagnóstico del estado situacional del control interno existente en la municipalidad.

- IV. Hacer una difusión interna previa a la implementación: esta difusión se puede llevar a cabo a través de la realización de talleres o eventos similares y tiene como objetivo dar a conocer la importancia del control interno y de las acciones que se van a llevar a cabo en el marco de la planificación, con la finalidad de sensibilizar y generar compromiso en los servidores públicos.

Estas cuatro condiciones constituyen la base para asegurar el éxito del proceso de implementación. Por ello, es necesario que los gobiernos locales verifiquen antes del mismo que estas condiciones se encuentren presentes, considerando además que no son complejas de implementar, no generan mayores costos pues se pueden lograr con los recursos humanos y materiales disponibles y pueden establecerse en un corto plazo.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL INSTITUCIONAL

A continuación, con el objeto de facilitar su implementación gradual en las municipalidades, se desarrollan 24 de las 37 normas mencionadas en el capítulo 2 de la Unidad I; especificando en qué consisten, qué se puede hacer para su implementación, cuáles son las evidencias de su cumplimiento y qué puede pasar de no implementarse.

Componentes del Control Interno	Orientaciones para su implementación
Componente 1: Ambiente de control	Ver cuadro 5
Componente 2: Evaluación de riesgos	Ver cuadro 6
Componente 3: Actividades de control gerencial	Ver cuadro 7
Componente 4: Información y comunicación	Ver cuadro 8
Componente 5: Supervisión	Ver cuadro 9

Cada municipalidad deberá adoptar las acciones adicionales para la implementación progresiva de todas las Normas de Control Interno, según su problemática y realidad particular.

AMBIENTE DE CONTROL

Conjunto de Estándares de Control que al interrelacionarse entre sí, constituyen la base de los demás componentes de Control. Otorga una conciencia de control a la institución pública, influyendo de manera profunda en la cultura organizacional de la institución y manteniendo su orientación hacia el cumplimiento de su función constitucional, legal, y la finalidad social del Estado. Define el carácter y la importancia que la institución le otorga al Control, constituyéndose en la base sobre la cual descansa su Control Interno.

Es la base sobre la cual descansa el Sistema de Control Interno al proporcionar el conjunto de circunstancias o condiciones físicas, sociales o culturales requeridas para caracterizar la manera de

asumir el Control como parte del hacer cotidiano de los funcionarios públicos. Proporciona los valores y principios necesarios para favorecer una institución transparente; facilita la operación de la entidad al dotarla del recurso humano competente y suficiente para el desarrollo de su

Misión, y establece la manera de coordinar las acciones en procura del logro de sus objetivos y metas.

Se genera al interactuar la integridad, los principios y valores éticos de la institución con las políticas y prácticas de promoción y desarrollo de sus funcionarios; su competencia profesional, responsabilidad, integridad y transparencia con la actitud de servicio de las autoridades gubernamentales, y con el estilo de gestión de la máxima autoridad de la institución.⁹

⁹ www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/

CUADRO 5. COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL

NORMA	¿EN QUÉ CONSISTE?	¿CÓMO IMPLEMENTARLA?	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	¿QUÉ PASA
Filosofía de la Dirección	<p>Es la actitud ejemplar que deben mantener el Alcalde y los funcionarios municipales, fomentando el respeto y apoyo al control, actuando siempre con transparencia y buscando el logro de los objetivos institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programando, ejecutando o promoviendo la participación de todo el personal, incluido el titular, en eventos de sensibilización y capacitación en temas de control interno. • Suscribiendo un Acta de Compromiso (Ver Anexo N° 1: Modelo de acta) para la implementación del Control Interno, por el Alcalde y todos los funcionarios de la municipalidad. Conformando un Comité de Control Interno (Ver Anexo N° 2: Formato de designación de comité) liderado por la Gerencia Municipalidad e integrado por los principales funcionarios, así como de por equipos de trabajo en todos los niveles de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de Eventos de capacitación realizados. • Acta de Compromiso suscrita. • Documento de designación del Comité de Control Interno. • Documento de asignación de funciones al Comité de Control Interno. • Se sugiere incorporar como indicadores de la norma Filosofía de la Dirección a “Buzón de Sugerencias” “Línea de denuncias” mecanismos que fomentan la participación de los empleados. 	<p>No se asume el proceso de implementación del control interno como una función propia de la gestión y se confunde el concepto tratándolo como una función de auditoría o de control posterior exclusiva del Órgano de Control Institucional* OCI.</p> <p>La gestión municipal puede orientarse según los intereses políticos o económicos del titular de turno.</p> <p>Los funcionarios y trabajadores no se sienten parte del proceso de implementación del control interno. No se fomenta el trabajo en equipo, se genera una estructura piramidal y se ejecuta lo que dispone la autoridad en función a sus prioridades.</p>

NORMA	¿EN QUE CONSISTE?	¿CÓMO IMPLEMENTARLA?	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	¿QUE PASA SI NO SE IMPLEMENTA?
<p>Integridad y Valores Éticos</p>	<p>La gestión municipal debe distinguirse por el cumplimiento de principios y valores éticos, así como la sanción oportuna de faltas y delitos oportunos contra la municipalidad. (Ver como referente para la elaboración del Código de Ética, Anexo N° 3: Normativa que regula la actuación ética dentro de la función pública)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aprobando y divulgando un Código de Ética Municipal de obligatorio cumplimiento por parte de todo el personal, incluido el Alcalde, que precise los principios, valores (Ver Anexo N° 4), obligaciones y prohibiciones que regulan el comportamiento de los funcionarios y servidores. ■ Suscribiendo un documento que acredite el conocimiento y el compromiso del Código de Ética de la municipalidad, Reglamento Interno de Trabajo y normativa de la municipalidad, documento que debe ser adjuntado al legajo personal. ■ Realizando un seguimiento efectivo a los procesos judiciales por delitos cometidos contra la municipalidad (a cargo del Procurador Público Municipalidad o Abogado responsable de los procesos judiciales) ■ Cumpliendo con los plazos establecidos para que se ejecuten las sanciones que correspondan (a cargo de las Comisiones Especial y Permanente de Procesos Administrativos Disciplinarios de la municipalidad). ■ Centralizando oportunamente las sanciones dispuestas e impuestas en el área de personal o recursos humanos de la municipalidad y actualizando permanentemente la información de los legajos del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Código de Ética municipal suscrito por la Alta Dirección. ■ Registros de difusión del Código de Ética, ya sea a través de charlas, actas, etc. ■ Inclusión del Código de Ética en el Reglamento Interno de trabajo repartido al personal. ■ Informe periódico sobre el seguimiento de procesos judiciales. ■ Informe periódico sobre el seguimiento de procesos administrativos. ■ Reporte del área de personal o recursos Humanos. ■ Resultados de mecanismos de protección utilizados a favor de los empleados que denuncien incumplimientos del Código de Ética. ■ Registro de campañas educativas realizadas sobre las sanciones para los empleados que tengan prácticas contrarias a los principios establecidos en el Código. ■ Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido (Completo y actualizado). 	<p>Los funcionarios no tienen conocimiento de los valores institucionales y hacen suyos los valores y principios de la gestión de turno. Cada funcionario o trabajador orienta sus acciones en base a sus propios códigos de conducta o prioridades personales. Los Funcionarios municipales hacen referencia a la existencia de un Código de Ética de la función pública pero no conocen sus alcances no su contenido (Anexo N° 4, contiene normativa que regula la actuación ética dentro de la función pública)</p> <p>Se genera una sensación de impunidad frente a la comisión de delitos o faltas administrativas en perjuicio de la municipalidad.</p>

CUADRO 5. COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL

NORMA	¿EN QUE CONSISTE?	¿CÓMO IMPLEMENTARLA?	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	¿Qué PASA SI NO SE IMPLEMENTA?
Administración Estratégica	<p>Se refiere al hecho que la gestión municipalidad debe orientarse en función a objetivos determinados en un Plan Estratégico, el mismo que debe ejecutarse a través de planes operativos y del presupuesto anual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fomentando la participación en los procesos de planificación estratégica, dirigiendo los mismos los propios servidores, directivos y autoridades de la entidad. Las consultorías que sean requeridas pueden cumplir la función de facilitación y soporte técnico, evitando la sustitución de roles o la elaboración de instrumentos de planificación en gabinete y sin contacto con la realidad. ◆ Comunicado y difundiendo entre todo el personal y de manera visible a través de afiches o recordatorios, la visión, misión y objetivos estratégicos de la municipalidad. ◆ Promoviendo la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional como instrumento de planificación estratégica de la municipalidad. Este instrumento debe nacer articulado con el Plan de Desarrollo Concertado y formularse para un periodo de cuatro años como base. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Documento de aprobación y difusión del Plan Estratégico. ◆ Registros de difusión de la visión, misión y objetivos estratégicos. ◆ Plan de Desarrollo Institucional aprobado. 	<p>No se logran objetivos de mediano y largo plazo, se reproduce la cultura tradicional del corto plazo y la solución de problemas del día a día. No es posible diseñar indicadores de gestión que permitan medir resultados, efectos o impactos.</p> <p>La ausencia de una administración estratégica conduce a un gobierno de contingencias y coyunturas.</p> <p>Se produce ineficiencias en las acciones y en la asignación presupuestaria al no haber propósitos definidos de mayor alcance.</p>

CUADRO 5. COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL

NORMA	¿EN QUÉ CONSISTE?	¿CÓMO IMPLEMENTARLA?	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	¿Qué PASA SI NO SE IMPLEMENTA?
Estructura Organizacional	<p>La estructura organizacional de la municipalidad y los documentos normativos de gestión derivados de ella, deben mantener coherencia respecto a la realidad y la misión institucional; deben poderse adaptar a los cambios y a los arreglos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analizando y actualizando de forma periódica el Reglamento de Organización y funciones (ROF), la estructura orgánica (Organigrama), el Cuadro Analítico de Personal (CAP), el Manual de Organización y Funciones (MOF), los Manuales de Procedimientos (MAPRO), entre otros documentos normativos de gestión; de tal forma que reflejen las actividades que realmente se ejecutan y las que serán necesarias realizar en función a la misión institucional. El rediseño organizacional deberá observar la real carga de trabajo de cada área y llevar a cabo una adecuada segregación de funciones. ■ Identificando de manera progresiva los procesos que requieren especial atención en la municipalidad, el inicio y fin de cada proceso, sus objetivos, sus actividades secuenciales y sus responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documentos normativos de gestión actualizados. ■ Relación de procesos que requieren especial atención de la municipalidad. ■ Mapa de procesos. 	<p>La organización municipal y los instrumentos normativos de gestión no pueden responder con efectividad a los desafíos de la misión y propósitos institucionales.</p> <p>Se limita la capacidad de adaptación de la entidad ante los nuevos problemas que surgen y ante contextos cambiantes. La desactualización de estos instrumentos genera comúnmente rutinas e inercia en los funcionarios y servidores de la entidad.</p>
Administración de Recursos Humanos	<p>Considerando que las personas son el recurso más importante de las municipalidades, la gestión debe adoptar acciones para asegurar su desarrollo profesional y la vocación de servicio a la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ No centrando la gestión de los recursos humanos únicamente con temas de asistencia, puntualidad y permanencia del personal-, se debe incorporar procedimientos diferenciados para la selección, inducción, capacitación y otros temas que aseguren el desarrollo del personal de la municipalidad. ■ Asignando, de ser el caso, un presupuesto orientado al desarrollo de las capacidades del personal o promoviendo alianzas con instituciones privadas de cooperación, universidades u organismos sin fines de lucro, que permitan acceder a programas de capacitación y asistencia técnica a bajos costos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actualización del Reglamento Interno de Trabajo. ■ Asignación de partidas presupuestarias para capacitación. ■ Plan de capacitación. ■ Procedimientos documentados para el reclutamiento contratación de personal. ■ Procedimientos documentados de evaluación de desempeño del personal. 	<p>El personal se encuentra desmotivado y poco comprometido con los propósitos institucionales.</p> <p>Las capacidades profesionales se estancan o se reducen en perjuicio de la entidad y de la calidad de los servicios públicos que se presta.</p> <p>El desempeño institucional se ve limitado y afectado por la desactualización de los servidores públicos o el desconocimiento de temas importantes para la gestión municipal.</p>

CUADRO 5. COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL

NORMA	¿EN QUE CONSISTE?	¿COMO IMPLEMENTARLA?	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	¿QUE PASA SI NO SE IMPLEMENTA?
Competencia Profesional	La gestión municipal debe establecer los perfiles de competencias profesionales de cada cargo o puesto en la municipalidad, considerando la formación profesional necesaria, la experiencia y la capacidad para tomar decisiones, entre otros factores.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborando o actualizando el diseño del Perfil de Competencias de cada cargo de la municipalidad, según el MOF; estableciendo los requerimientos técnicos necesarios y exigiendo su cumplimiento al momento de contratar o designar personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ MOF actualizado según el perfil de competencias aprobado. 	Se contrata personal con un perfil que no se ajusta a las necesidades de la municipalidad. Esta situación desmotiva al personal de carrera, quienes finalmente, terminan por un cumplimiento formal de sus funciones. Se generan Condiciones para actos irregulares o ilegales debido al desconocimiento o falta de competencias de los funcionarios y servidores. Las brechas entre el perfil de competencias y el perfil real del funcionario que ocupa un cargo, constituyen fuentes de riesgos para una buena gestión institucional y el logro de objetivos.
Asignación de Autoridad y Responsabilidad	Se debe establecer claramente el nivel y límites de autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada funcionario o servidor de la municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comunicando por escrito a los nuevos funcionarios y servidores, su nivel de autoridad, sus funciones y responsabilidades, así como el nivel inmediato superior de quien dependen. ■ Definiendo claramente los niveles de autorización de algunos procesos claves para la entidad. ■ Estableciendo claramente los niveles de autorización que se tiene sobre determinados procesos claves (ejemplos: autorización para los procesos de adquisiciones, para la emisión de licencias de funcionamiento, para el uso de vehículos de la entidad, entre otros). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Registros de comunicación de funciones MOF al personal. 	Se generan actos o se toman decisiones irregulares que afectan la legalidad de la administración municipal. Poca competencia para resolver procedimientos administrativos, así como indefinición en las responsabilidades de los funcionarios y servidores. No se puede determinar con claridad las responsabilidades de los funcionarios y servidores ante la evidencia de alguna deficiencia o acto ilegal. Se podría abusar de la autoridad asignada.

CUADRO 6. COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS

NORMA	¿EN QUE CONSISTE?	¿CÓMO IMPLEMENTARLA?	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	¿QUÉ PASA SI NO SE IMPLEMENTA?
<p style="text-align: center;">Planeamiento de la Administración de Riesgos</p>	<p>Es la necesidad de elaborar un plan para conocer los riesgos que podrán afectar la gestión, valorarlos adecuadamente y adoptar acciones preventivas para minimizar sus posibles efectos. La opción más apropiada en el manejo de riesgos incluye evitarlos, reducirlos, compartirlos y aceptarlos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Designando un equipo de trabajo (Comité de Riesgos) integrado por funcionarios clave, capacitándolo en administración de riesgos y encargándole la elaboración de un Plan de Administración de Riesgos, en el cual consignen las acciones, cronograma, recursos necesarios y responsabilidades. ■ Utilizando el análisis FODA) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) como instrumento de diagnóstico de la gestión y profundizando en la etapa de identificación y registro de los principales riesgos internos (debilidades) y externos (amenazas), que puedan afectar el logro de objetivos de la municipalidad. ■ Dicho análisis debe ser elaborado con la participación del personal y ser realizado únicamente por el responsable del área de planeamiento de la municipalidad (Ver anexo N° 5: Lineamientos para la elaboración del análisis FODA). ■ Valorando los riesgos identificados (estratégicos, operativos, financieros, de cumplimiento y de tecnología) en función a su posibilidad de ocurrencia y el nivel de impacto de cada uno. ■ Disponiendo acciones de control preventivo para minimizar los riesgos identificados. ■ Utilizando el Plan de Administración de Riesgos como el principal instrumento para responder los impactos negativos de los mismos (Ver Anexo N° 6- Principios básicos para la identificación de riesgos). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Designación de un equipo de trabajo "Comité de Riesgos". ■ Actas de trabajo o reunión del Comité de Riesgos. ■ Matriz de Probabilidad e Impacto. ■ Matriz de Riesgos. ■ Plan de Administración de Riesgos aprobado. 	<p>No se conocen los riesgos potenciales, su probabilidad de ocurrencia, y el grado de sus efectos negativos en la gestión municipal. No se puede planificar la prevención y mitigación de estos factores. La entidad queda a expensas de los riesgos y con alta incertidumbre respecto al logro de sus objetivos. Se fortalece la práctica tradicional de atender las contingencias y problemas según vayan surgiendo. Los riesgos potenciales son más difíciles de manejar al momento de presentarse, sus efectos se producen con toda su magnitud, con consecuencias negativas para la gestión municipal y el logro de sus objetivos. Se refuerza una cultura que minimiza el control preventivo, distrayéndose esfuerzos y recursos en la solución de los problemas urgentes y descuidándose los temas importantes.</p>

CUADRO 7. COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

NORMA	¿EN QUE CONSISTE?	¿CÓMO IMPLEMENTARLA?	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	¿Qué PASA SI NO SE IMPLEMENTA?
Procedimientos de Autorización y Aprobación	Se trata de establecer y asignar por escrito la responsabilidad para autorizar y aprobar las tareas, a actividades o procesos propios de la gestión municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificando previamente los procesos, tareas y actividades, en el MAPRO o un instrumento equivalente. (Este instrumento debidamente concordado con el ROF y el MOF, establece los procedimientos a seguir, el funcionario encargado de autorizar dicho procedimiento y el funcionario que lo aprueba). ■ Elaborando este instrumento de gestión de acuerdo a la realidad y tamaño de la entidad, para lo cual se recomienda tomar como referencia los diferentes manuales a los cuales se accede vía los portales web de las municipalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaboración y aprobación del MAPRO o documento equivalente. 	<p>Al no estar establecidos formalmente los procedimientos, se producen desórdenes o errores en la ejecución de tareas y actividades dentro de los procesos de la municipalidad.</p> <p>Se fomenta la discrecionalidad de los funcionarios públicos en las decisiones y acciones, así como la indefinición en cuanto a sus responsabilidades.</p>
Segregación de Funciones	Consiste en distribuir funciones entre el personal de tal forma que el control de las etapas clave en un proceso, actividad o tarea no se concentre en una sola persona.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evitando que un mismo funcionario o servidor centralice varias funciones dentro de un mismo proceso que puedan generar riesgos para la municipalidad. ■ Partiendo del análisis y evaluación de los potenciales conflictos funcionales o la incompatibilidad de funciones al momento de asignar competencias para la autorización y la aprobación en un determinado procedimiento y al momento de su formalización. (Entre las funciones que deben ser separadas tenemos: la autorización, el procesamiento, la revisión, el control, la custodia, el registro de operaciones, el archivo de documentación, entre otros). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tablas de niveles de autorización incluidas en el Manual Interno, MOF o MAPRO. 	Surgen potenciales riesgos para la gestión institucional ya que se pueden generar fraudes contra la entidad por falta de controles. Por ejemplo, si una misma persona realiza las cotizaciones, aprueba la compra y de la conformidad del servicio, se corre el riesgo de sobrevaluación de los precios y la comisión de irregularidades; lo mismo sucedería si el Tesorero realiza los registros contables, ya que podría incluir u omitir mayores ingresos o gastos; igualmente si la persona que gira los cheques también realiza la conciliación bancaria, se pierde el control de los cheques girados y podría validar salidas de dinero no autorizadas, entre otros casos.

CUADRO 7. COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

NORMA	¿EN QUÉ CONSISTE?	¿CÓMO IMPLEMENTARLA?	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	¿QUE PASA SI NO SE IMPLEMENTA?
Evaluación Costo-Beneficio	<p>Se debe evaluar que la implementación de un procedimiento de control, sea factible y resulte conveniente en relación con el logro de los objetivos</p>	<p>Realizando, antes de la implementación de actividades y procedimientos de control adicionales, una evaluación de su costo para evitar que sea mayor a los beneficios esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Aprobación de políticas o lineamientos para la aplicación de la evaluación costo – beneficio. 	<p>Los controles implementados pueden resultar más costosos que los recursos protegidos. (Por ejemplo la compra de un equipo de cómputo de última generación para el control de existencias en el almacén que solo requiere de una hoja de cálculo, o para el control de las Actas de Sesiones de Concejo que sólo requiere de un procesador de textos; la compra de un sistema de gestión o de administración de colas, cuando no se registra gran afluencia de público).</p> <p>Los recursos no van acorde a las necesidades, (Por ejemplo, cuando al área de Rentas u Obras se le asigna una máquina obsoleta que no soporta ningún sistema; la carencia de un sistema autorizado de control de asistencia, no obstante la gran cantidad de personal; y la obsolescencia de un sistema de marcación manual.</p>

CUADRO 7. COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

NORMA	¿EN QUE CONSISTE?	¿CÓMO IMPLEMENTARLA ?	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	¿QUÉ PASA SI NO SE IMPLEMENTA?
Controles sobre el Acceso a los Recursos y Archivos	Los recursos o archivos de valor deben ser debidamente custodiados, limitándose su acceso a personal autorizado y estableciendo controles para su custodia.	Formalizando procedimientos de control y niveles de acceso a los bienes y recursos susceptibles de mal uso, pérdida o robo. Por ejemplo, los niveles de acceso a los ambientes de Tesorería, Caja, Almacén, Archivos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Procedimientos aprobados de control de bienes y recursos. ■ Tablas de niveles de acceso. 	Los archivos y bienes de la entidad se exponen a riesgos de pérdida, deterioro de pérdida, deterioro o sustracción. Se desperdician los recursos, se deterioran los activos o se hace mal uso de ellos. (Por ejemplo. El uso de la fotocopidora con acceso abierto, una camioneta utilizada sin autorización, una línea de teléfono son control, la ausencia de aqueos de Caja Chica, el retiro de bienes del Almacén sin un registro, entre otros, constituyen riesgos potenciales que afectan a la gestión municipal).
Verificaciones y Conciliaciones	Los funcionarios deben realizar acciones de comprobación antes, durante y después de realizar alguna acción o tomar una decisión. Asimismo, deben comparar su información confiable, sobre los procesos, actividades o tareas más importantes de cada área de la municipalidad. (Por ejemplo la verificación y conciliación de los	Dando instrucciones expresas y formales para que los funcionarios y servidores de la municipalidad realicen, como práctica saludable, la verificación y conciliación periódica de los principales procesos o procesos clave, actividades o tareas, con la finalidad de detectar posibles errores, vacíos o inconsistencias normativas para corregirlas oportunamente.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Procedimientos aprobados de mecanismos de conciliaciones y verificaciones. 	Hay una alta probabilidad de ocurrencia de errores u omisiones en las tareas, actividades y procesos. (Por ejemplo, pueden surgir diferencias en los saldos de existencias en el Almacén, en Cuentas por Pagar a Proveedores, en las deudas de los contribuyentes, en los saldos de Caja Chica, entre otros; así como omisiones en la información o en la atención de trámites administrativos.) Se generan pérdidas o sobrecostos.

	saldos de las cuentas bancarias de la municipalidad o de los saldos de existencias o materiales en los almacenes.)			
--	--	--	--	--

CUADRO 7. COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

NORMA	¿EN QUE CONSISTE?	¿CÓMO IMPLEMENTARLA?	EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO	¿QUÉ PASA SI NO SE IMPLEMENTA?
Rendición de Cuentas	Es la obligación que tiene toda autoridad, funcionario o servidor público, de dar información oportuna y veraz sobre su gestión, tanto en términos de ejecución presupuestal como del logro de los objetivos institucionales .	Dando pautas formales a los responsables de las unidades orgánicas o áreas de la municipalidad para que se organicen y elaboren información pertinente para las rendiciones de cuentas. Estas rendiciones de cuentas. Estas rendiciones no se limitan solo a los aspectos presupuestarios, sino que incluyen el reporte de los objetivos institucionales logrados, las acciones realizadas y los indicadores de logro. Un espacio conocido de rendición de cuentas de acuerdo a la Resolución de Contraloría N° 332-2007-CG. También es una manera de rendición de cuentas la presentación oportuna de información financiera y presupuestal y la Memoria Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Registros de rendiciones de cuentas realizadas por el personal. ■ Actas de reuniones de revisión de objetivos estratégicos. ■ Memoria institucional ■ Información financiera y presupuestal actualizada y disponible para los ciudadanos. 	<p>No se cuenta con información sobre el desempeño de la gestión.</p> <p>No se brinda información a los usuarios</p>

<p>Documentación de Procesos, Actividades y Tareas</p>	<p>Es deber de toda autoridad, funcionario y servidor municipal, generar, ordenar, preservar y presentar la documentación sustentatoria de todas las tareas, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dando instrucciones o pautas para que las tareas, actividades y procesos que realice los servidores y funcionarios, cuenten con evidencia documental a través de informes, memorandos, u otro medio similar. Evitando dar disposiciones verbales o utilizando medios informales que no permitan un ordenamiento o archivo. ■ Promoviendo el manejo adecuado de la documentación, ordenada por área de la documentación, ordenada por área y por operación, de modo que cualquier persona que requiera de la información pueda entenderla. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificación de documentos o registros asociados a las actividades o procesos propios de la gestión. 	<p>No se cuenta con documentación sustentatoria de las tareas, actividades o procesos.</p> <p>Se pierde evidencia material para la verificación de las acciones realizadas.</p> <p>Se genera pérdida de tiempo en la búsqueda de información y respaldo para las acciones de control posteriores.</p> <p>Se tiende la informalidad autorizaciones verbales y en algunos casos sin fecha y sin indicar el destino.</p> <p>Se incrementa el manejo discrecional, sin registros, ni documentos que evidencien las transacciones.</p>
---	--	--	--	---

CUADRO 8. COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Norma	¿En qué Consiste?	¿Cómo Implementarla?	Evidencias de Cumplimiento	¿Qué pasa si no se Implementa?
Archivo Institucional	<p>Toda municipalidad debe contar con áreas de archivo debidamente implementadas para la conservación de toda la documentación importante, según los lineamientos establecidos por el Archivo general de la Nación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponiendo la Implementación del Archivo Central de la Municipalidad, dotándolo de espacio suficiente y estantes para el ordenamiento de la documentación y de ser posible sistematizando la información para facilitar las búsquedas. ● Contando con un Software de archivo y una directiva que defina la periodicidad de remisión de documentación al Archivo Central, así como los procedimientos para la preservación y conservación de los documentos. ● Dotando de mobiliario seguro a las diferentes áreas de la municipalidad para el archivo de su documentación de uso permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incorporación de las funciones del archivo en documentos de gestión tales como ROF, MOF. ● Registro de asignación de mobiliario. ● Procedimientos documentados de administración de archivo institucional. 	<p>Se incrementa la vulnerabilidad del archivo documental, de la información histórica y de documentos sustentatorios generada por la municipalidad, exponiéndolos a daños, pérdidas, sustracciones o al uso indebido.</p>
Comunicación Interna	<p>Es la forma en la que se transmite y se recibe información dentro de la municipalidad, tanto en forma horizontal (de un área a otra), como en forma vertical (de u subordinado a su superior o de forma viceversa). Las características del mensaje (frecuencia, profundidad y formatos) deben adecuarse a las necesidades de comunicación de la municipalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estableciendo los tipos de documentos que deben ser utilizados para la comunicación interna horizontal o vertical al interior de la municipalidad. Para el caso se recomienda la emisión de una directiva interna en la cual se regule y estandarice la tipología de documentos, formatos y uso en la comunicación interna. ● Estableciendo líneas de comunicación para que el personal pueda transmitir: <ul style="list-style-type: none"> a) Oportunidades de Mejora o, b) denuncias de posibles actos indebidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tablas aprobadas de tipos de documentos de comunicación interna y de los niveles de emisión responsable, ya sea por Directiva, Manual Interno, o equivalentes. 	<p>No hay regulación de los procedimientos de comunicación interna originando el uso de los medios indistintos, informales y de acuerdo a los criterios del personal, funcionarios y servidores. La información de la producción es desordenada y con diferentes clases de formatos como el: el informe, el Memorando, el Proveído, la ayuda Memoria, la Hoja Informativa, todos ellos diferentes en cuanto forma y tipo de uso.</p>

CUADRO 8. COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo Implementarla?	Evidencias de Cumplimiento	¿Qué pasa si no se Implementa?
Comunicación Externa	<p>Es la forma en la que se transmite y recibe información desde y hacia afuera de la municipalidad.</p> <p>El mensaje empleado debe adecuarse a las características del receptor (ciudadano).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estableciendo los tipos de documentos que deben ser utilizados para su comunicación externa. ■ Emitiendo una directiva interna que regule los medios a utilizar para la comunicación externa de la entidad como: oficios, cartas, Resoluciones, Informes, Correos electrónicos u otros documentos, así como la uniformización del formato de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tablas aprobada de tipos de documentos de comunicación externa y de los niveles de emisión responsables, ya sea por Directiva, Manual Interno, o equivalentes. 	<p>Se fomenta el desorden y la discrecionalidad en el uso de medios de comunicación externa, en el uso de medios de comunicación externa, poniendo en riesgo la formalidad y protocolo que corresponde cuando se establece relaciones inter institucionales.</p>
Canales de Comunicación	<p>Son medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la municipalidad para la difusión de la información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificando los canales para la comunicación, según el tamaño de población, necesidades de información y acceso a tecnologías. Así, se podría utilizar reuniones periódicas con la población; utilización de paneles informativos en lugares públicos, boletines, emisiones radiales, páginas web institucionales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documento de establecimiento de canales de comunicación con la población: correo electrónico, murales, boletines, etc. 	<p>Se generan consecuencias negativas de relación debido a una deficiente comunicación entre la municipalidad y la población. La población desconoce las acciones de la municipalidad por lo que la transparencia se verá severamente afectada, dando lugar a interpretaciones equivocadas y pérdida de confianza en las autoridades.</p>

CUADRO 9. COMPONENTE 5: SUPERVISIÓN

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo Implementarla?	Evidencias de Cumplimiento	¿Qué pasa si no se Implementa?
<p>Actividades de Prevención y Monitoreo: Prevención y Monitoreo</p>	<p>Los procesos y operaciones de la municipalidad deben ser monitoreados para adoptar acciones preventivas oportunas que aseguren su idoneidad y calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estableciendo y difundiendo políticas o directivas para la prevención y monitoreo de los procesos y operaciones que realiza la municipalidad, a fin de detectar con oportunidad, distorsiones, riesgos o problemas, que se deben corregir o superar para el cumplimiento de los objetivos. ■ Utilizando el Plan Operativo Institucional, identificando indicadores de logro y estableciendo la obligación de reportes trimestrales de resultados. Conjuntamente con la planificación operativa, también debe monitorearse, la ejecución del presupuesto participativo, la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Anual de Contrataciones (PAC), entre otros procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (actas, actualización de documentos, etc.) ■ Actas de revisión de avance de ejecución de Plan Estratégico (objetivos, indicadores estratégicos, etc.). 	<p>Se expone a riesgo el logro de los objetivos institucionales y se desconoce el nivel de desempeño de las diferentes unidades orgánicas.</p> <p>Se pierde la oportunidad de realizar ajustes, correctivos y mejoras a las acciones que se ejecutan en el marco de la planificación operativa y la ejecución presupuestal.</p> <p>Se refuerza la práctica tradicional de soluciones en base a urgencias o de problemas coyunturales, descuidando los aspectos estratégicos más importantes de la gestión municipal.</p>
<p>Seguimiento de Resultados: Reporte de Deficiencias</p>	<p>Como resultado del monitoreo, los funcionarios y servidores municipales deben llevar un registro de las debilidades y deficiencias detectadas a fin de adoptar acciones correctivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseñando y aprobando un mecanismo para que los funcionarios reporten o registren las debilidades o deficiencias detectadas a nivel interno y que puedan poner en riesgo el logro de metas y objetivos. <p>El mecanismo puede ser vía telefónica, correo electrónico y deben ser materia de análisis y revisión periódica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formato aprobado para el registro de Deficiencias. ■ Registro de deficiencias reportadas por el personal. ■ Registro de capacitación al personal sobre reporte de incidencias. 	<p>Se dificulta la implementación oportuna de correctivos y mejoras adecuados en la gestión municipal.</p> <p>Se incrementa el riesgo para el logro de los objetivos.</p> <p>Se generan responsabilidades administrativas en los servidores y funcionarios que, conociendo las deficiencias, omiten su reporte oportuno.</p>

CUADRO 9. COMPONENTE 5: SUPERVISIÓN

Norma	¿En qué consiste?	¿Cómo Implementarla?	Evidencias de Cumplimiento	¿Qué pasa si no se Implementa?
<p>Seguimiento de Resultados:</p> <p>Implantación y Seguimiento de medidas correctivas</p>	<p>Es la adopción de acciones correctivas y el seguimiento o que debe realizarse para el logro de resultados y mejoras en la gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponiendo la inmediata adopción de acciones correctivas ante la detección de una deficiencia y encargando a una persona la responsabilidad del seguimiento de su implementación. ■ Cumpliendo con el seguimiento e implementación de recomendaciones provenientes de informes de auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Registro de evaluación de eficacia de acciones correctivas dispuestas. ■ Registro de seguimiento de recomendaciones de auditoría. 	<p>Las tareas, actividades y procesos que desarrolla la municipalidad mantienen fallas, errores y deficiencias en su ejecución, generando sobrecostos a la entidad y poniendo en riesgo el logro de las metas y de los objetivos institucionales.</p> <p>Se pierde la efectividad de la retroalimentación que se genera con el monitoreo.</p> <p>Se presentan deficiencias en el desempeño institucional.</p>

ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL¹⁰

El componente Actividades de Control Gerencial comprende Políticas y Procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la Administración de los Riesgos que pueden afectar los Objetivos de la Entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos.

Procedimientos de Autorización y Aprobación

La Responsabilidad por cada Proceso, Actividad o Tarea Organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al Funcionario respectivo. La

¹⁰ <http://controlinternopublico.blogspot.pe/2009/05/actividades>

ejecución de los Procesos, Actividades, o Tareas debe contar con la Autorización y Aprobación de los Funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

Segregación de Funciones

La Segregación de Funciones en los Cargos o Equipos de Trabajo debe contribuir a reducir los Riesgos de Error o Fraude en los Procesos, Actividades o Tareas. Es decir, un solo Cargo o Equipo de Trabajo no debe tener el Control de todas las Etapas Claves en un Proceso, Actividad o Tarea.

Evaluación Costo – Beneficio

El Diseño e Implementación de cualquier Actividad o Procedimiento de Control deben ser precedidos por una Evaluación de Costo-Beneficio considerando como criterios la Factibilidad y la Conveniencia en relación con el Logro de los Objetivos, entre otros

Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos

El acceso a los Recursos o Archivos debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento o medio que permite llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos.

LA INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN¹¹

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos42/componentes-control-interno/componentes-control-interno2.shtml#ixzz5BeZFIBp8>

eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva la TI debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización.

El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las

entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

GERENCIA DE PERSONAL

Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del Sistema de Personal de la Municipalidad.

Propiciar el desarrollo de personal realizando acciones de capacitación para mejorar el desarrollo de sus funciones

Elaborar y proponer a la Gerencia de Administración el Presupuesto Analítico de personal (PAP) el cuadro Nominativo de Personal (CNP), así como el de participar en la elaboración e implementación del Cuadro para Asignación de Personal (CAP).

Programar y ejecutar acciones de bienestar social para los servidores de la Municipalidad, extensiva a sus familiares directos en aquellos aspectos que corresponda.

Mantener actualizados los procesos de registros y escalafón de personal en general.

Ejecutar los procesos de control de asistencia y permanencia de los trabajadores de la Municipalidad y mantener actualizados los registros respectivos.

Conducir y supervisar las actividades relacionadas con la elaboración de las planillas de Remuneración, pensiones y la liquidación de beneficios sociales.

Procesar, informar y emitir los actos administrativos para formalizar las acciones de selección, ingreso, desplazamiento, licencia, pensiones, termino de la función pública del personal de la Municipalidad.

Integrar las comisiones de Proceso Administrativos Disciplinarios, Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estimulo CAFAE, Comisión Paritaria y otras comisiones que la función le asigne.

Tramitar, reconocer y otorgar los derechos económicos, sociales (bonificaciones, beneficios, gratificaciones, subsidios, indemnizaciones, pensiones, etc.) a favor de los trabajadores de la Municipalidad.

Expedir los certificados y constancias de trabajos.

Dirigir y controlar la implementación de los objetivos, políticas, planes, metas y presupuesto aprobados para la sub gerencia, así como directivas formuladas por la alta dirección.

Velar por la correcta aplicación y cumplimiento de las disposiciones legales sobre derechos y obligaciones de personal, así como la aplicación de medidas disciplinaria.

Velar por un adecuado ambiente y clima laboral para el mejor desempeño de los trabajadores, proponiendo acciones para superar cualquier deficiencia

Promover un adecuado clima organizacional en la institución municipal

Formular y evaluar el plan operativo institucional de la Sub Gerencia.

Otras funciones que le asigne la Gerencia de Administración.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Trazar la historia de la gestión de los recursos humanos nos permite comprender a la vez, la variedad de sus perspectivas y la complejidad de los instrumentos que utiliza. El Departamento de Recursos Humanos se ocupa de registrar los actos administrativos y de controlar los reglamentos en materia social, así como de seguir a las personas y de potenciar su actividad colectiva. Tiene que ocuparse de la selección y calificación de los colaboradores, tomar en cuenta sus retos y necesidades, asegurarse de que contribuyen con la mayor eficacia a los procesos de la organización. Esto implica, a la vez, ciertos ajustes en el funcionamiento día a día, y ciertas anticipaciones estratégicas frente al cambio.

La Gestión de los Recursos Humanos no puede hacerse sin relación a las organizaciones a las que se aplica. En particular,

depende de las características de su estructura o de su tamaño, así como de las realidades sociopolíticas internas: cultura de los colaboradores, elementos sociales presentes, comportamiento de los dirigentes. También está relacionada con el contexto económico, en sus aspectos estructurales y coyunturales, así como con la evolución de los entornos jurídicos e institucionales.

Para llevar a la práctica ese tipo de gestión, se necesitan buenos instrumentos de diagnóstico y de acción, por consiguiente un saber hacer profesional cada día más exigente. Por otra parte, el hecho de trabajar directamente para las personas exige autenticidad personal en términos de valores, de fiabilidad en sus relaciones con los demás y en madurez afectiva.

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La Gestión de los Recursos Humanos debe convertirse en estratégica, incluyendo entre los elementos a tener en cuenta, la dimensión temporal y la evolución de las necesidades.

Para esto, la Gestión de los Recursos Humanos debe desarrollar las herramientas que le permitan la adaptación de los empleos y la flexibilidad laboral. Mediante la anticipación del futuro que ella desea, consigue ponderar la diferencia con lo que se produciría de prolongarse la situación presente. De esa distancia, ella deduce perspectivas de acción sobre los efectivos, las calificaciones del

personal y los modos de organización. Se transforma así en gestión previsional.

Los instrumentos utilizados pueden ser generales (simulaciones de conjunto, nomenclaturas de empleos), parciales (gestión de las carreras profesionales) o provisionales (planes sociales para enfrentarse a una crisis económica o a ciertas obligaciones de reclasificación). Sólo adquieren su valor cuando se implica a los colaboradores, respetándoles como parte activa del proceso que se está llevando a cabo.

Una estrategia social no es sólo una previsión de empleos; también es un conjunto de proyectos para desarrollar la eficacia colectiva, adaptándola a las características de la organización, de manera clara y adecuada.

LAS FUNCIONES OPERATIVAS E INSTITUCIONALES.

La gestión de las personas es un trabajo compartido. En él participan la alta gerencia, los mandos operativos y los propios colaboradores, ya sea que lo hagan directamente o por intermediario de instancias representativas. Cuando la organización crece, aparece el servicio del personal, y más tarde la dirección de los recursos humanos. Esta debe ayudar a definir la estrategia social; coordinar o dirigir ciertas tareas y aconsejar a los demás responsables en las actividades que les han sido delegadas; debe

velar por la coherencia de las informaciones y los seguimientos administrativos.

La Gestión de los Recursos Humanos no puede limitarse al departamento que oficialmente se encarga de ello. Muchas de las decisiones relacionadas con las personas son competencia de la organización en su conjunto. Por ello, un reparto adecuado de las funciones es fundamental, al igual que un proceso regulador de los intercambios para gestionar los conflictos. Por su parte, el Departamento de Personal debe ajustar sus tareas entre una visión general y ciertos cometidos específicos; entre lo que integra a su acción y lo que contrata al exterior de la empresa.

La legislación impone a las empresas e instituciones la presencia de organizaciones sindicales e instituciones representativas del personal. Para los colaboradores, éstos son contra poderes que les permiten, de manera indirecta, informarse, reivindicar o participar en diversas negociaciones. A la dirección le será posible emprender acciones preventivas o concertadas dirigidas a las fuentes de conflictos.

Actualmente asistimos a una disminución de la influencia sindical. Sin embargo, los empresarios necesitan a los representantes electos por los colaboradores o trabajadores, con el fin de institucionalizar sus acuerdos sociales. Pero en nuestro ámbito laboral ha aparecido un movimiento de empleados, que ha venido a revolucionar, más bien a cambiar sustancialmente las relaciones

obrero empresarial: este es el Solidarismo. Conforman esta asociación, los miembros de la alta gerencia, incluyendo a los propietarios de las empresas y los colaboradores administrativos. Dejando al sindicalismo sus relaciones con los obreros.

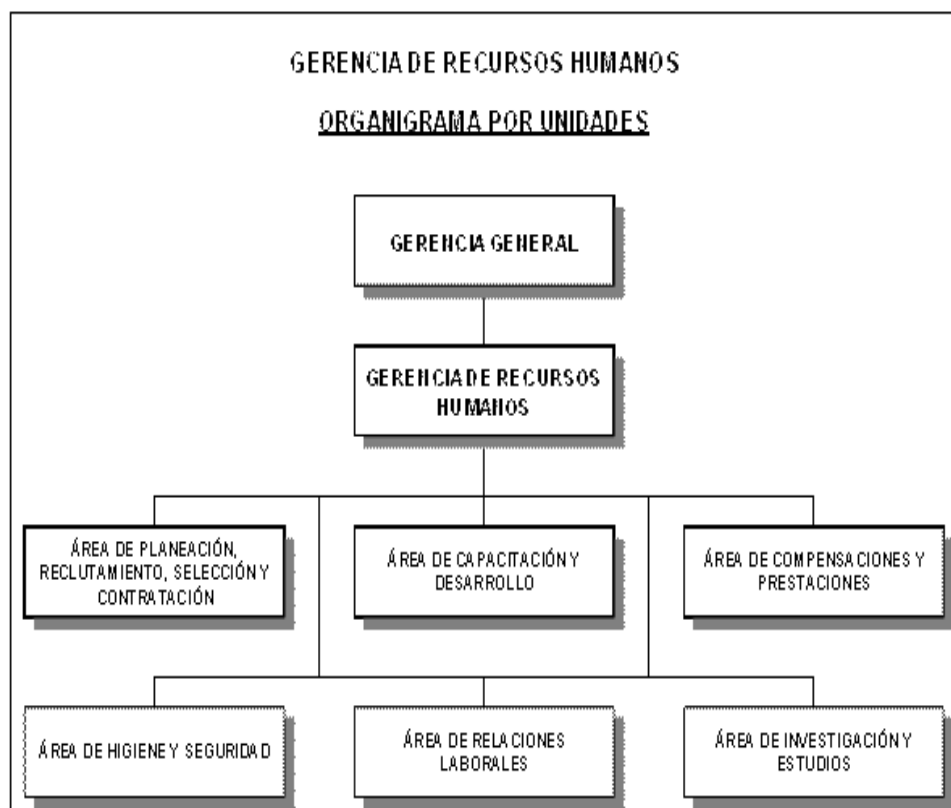
JEFATURA DE PERSONAL.

Siempre se ha dicho que el recurso humano, es lo más valioso que posee una empresa. ¿Será cierta esta afirmación? Sin lugar a dudas que ¡SÍ! Sin ello no habrá quién ponga en funcionamiento las máquinas, promocióne y venda sus productos, haga retornar su inversión con réditos, y sobre todo, oriente su especial esfuerzo y dedicación al servicio de la empresa.

Pues bien, desde su inicio, la empresa debe instalar una oficina especial para obtener al mejor elemento humano existente en el mercado laboral y sobre todo fijando con responsabilidad los sueldos que está en capacidad de ofrecer a los funcionarios, empleados, colaboradores, obreros, personal de utilidad general y otros que sean necesarios contratar, de acuerdo con el crecimiento y expansión de la empresa.

Conforme a la prestación de servicios de una Gerencia de Recursos Humanos, en su doble función de staff (estado mayor) y de ejecución de las políticas a nivel de la empresa, presentamos un modelo que consideramos cubre todas las áreas en las cuales se sustenta dicha prestación de servicios.

Una de las características especiales que debe tener la Gerencia de Recursos Humanos, es que debe depender directamente de la Gerencia General, ya que su accionar cubre todas las dependencias o áreas de la empresa; por lo tanto no puede depender de un gerente de área, porque le estaría restringiendo autoridad.



Fuente: Gerencia de recursos Humanos de la Municipalidad provincial de Huánuco

FUNCIONES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

- Asesorar a la Gerencia General y a los funcionarios de la institución en todo lo relativo al proceso de administración de los Recursos Humanos.

- Diseñar políticas y estrategias generales orientadas a la optimización en la administración de los Recursos Humanos.
- Participar en la Planeación Estratégica Anual a nivel de funcionarios de la institución
- Establecer, definir y controlar la relación costo - beneficio para todas las políticas del personal y el Programa de Beneficios a Empleados.
- Definir los programas de capacitación y adiestramiento requeridos para optimizar la calidad del trabajo y promover las aptitudes de calidad y servicio al cliente dentro del personal de la institución.
- Diseñar los programas de Plan de Carrera que permitan a la institución la planificación y estructuración de las parrillas de reemplazo de sus cuadros ejecutivos y directivos a fin de incentivar su permanencia en la Empresa, así como promover tanto la superación personal como el crecimiento de las operaciones.
- Crear, aplicar y mantener los Sistemas de Evaluación de Desempeño a fin de calificar la actuación del empleado, detectando al personal sobresaliente, para poder estructurarles incentivos económicos y no monetarios, que motiven su iniciativa, superación y mejor logro de los objetivos.

- Definir las estrategias de comunicación interna, e implementarlas, a fin de promover una identidad como empleado de la institución, propiciando un clima de trabajo sano y un equipo integrado.
- Promover actividades culturales, sociales y deportivas que fomenten la integración del personal y la generación de beneficios adicionales entre los empleados, para desarrollar su espíritu cooperador y de equipo.
- Coordinar los proyectos con firmas de consultoría nacionales e internacionales en todo lo relacionado a procesos y estructura de Recursos Humanos.
- Estructurar el Plan Estratégico del Área.
- Formular Sistemas de Remuneración de acuerdo a los parámetros del mercado laboral, a las políticas de la Empresa y a los requerimientos del puesto, con el fin de asegurar que el personal reciba una compensación equitativa, competitiva y motivadora del desempeño.
- Realizar reuniones con diferentes ejecutivos de áreas, a fin de coordinar la información sobre requerimientos de personal, de adiestramiento y de otros relacionados con su personal.
- Verificar con el Jefe del Área periódicamente, los resultados del proceso de reclutamiento y selección, a fin de validar el

proceso en sus aspectos de calidad y oportunidad en la cobertura de las vacantes.

- Asesorar a funcionarios, gerentes y jefes sobre aspectos relacionados con el clima de trabajo, la disciplina interna, la motivación, el desarrollo y la administración de personal en general.
- Promover comunicación abierta con el personal para mantenerse sensible al clima de la organización y actuar en los temas que deban optimizarse.
- Verificar el cumplimiento de las políticas y los procedimientos de personal.
- Realizar otras actividades adicionales a solicitud de la Gerencia General.

Capacidad para Solución de Problemas: Razonamiento apoyado en políticas y procesos definidos cuya aplicación requiere de un amplio conocimiento de la situación dada y de habilidad y destreza, ya que la problemática puede generar acciones que tienen que ver con todas las áreas de la empresa.

Responsabilidad por Resultados: Es contributaria a la responsabilidad de la Gerencia General.

Condiciones de Trabajo: Trabajo de oficina y de campo que lo exponen a riesgos profesionales.

Maquinaria o Equipo que Utiliza: Computadora, máquina sumadora.

FUNCIONES PRINCIPALES DE LAS ÁREAS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

ÁREA DE PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

1. Nuevo ingreso: buscar las fuentes de dotación apropiadas y mantener contacto con ellas. Hacer el reclutamiento, las entrevistas de preselección, investigación de referencias e historial de trabajo y la realización de exámenes médicos.
2. Realizar de pruebas de intereses vocacionales, aptitudes, prácticas, sicométricas, etc.
3. Desarrollar programas de inducción al trabajo.
4. Cambio de estatus: traslados, promociones, cancelaciones.
5. Actualización del organigrama de la institución
6. Control de la Evaluación y Calificación de Méritos.
7. Ajustes o aumentos de sueldos.
8. Orientación vocacional del empleado.
10. Entrevistas de salida.
11. Registros y estadísticas del personal.

ÁREA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1. Capacitación para la producción: instrucción en el puesto, aprendizaje.
2. Capacitación de instructores, supervisores, técnicos y ejecutivos.
3. Preparación de material para capacitación.

4. Sistemas de sugerencias e innovaciones.
5. Relaciones y cooperación con empresas e instituciones educativas en el área de capacitación.
6. Planes y programas de capacitación.
7. Registros y estadísticas.

c. ÁREA DE COMPENSACIONES Y PRESTACIONES

1. Seguros colectivos: vida, salud, accidentes, etc.
2. Ayudas legales.
3. Actividades recreativas: programas sociales y deportivos.
4. Planes médico hospitalarios.
5. Planes de economía y de ahorro (asociaciones solidaristas, cooperativas, tiendas de consumo, etc.)
6. Registros y estadísticas.

ÁREA DE HIGIENE Y SEGURIDAD

1. Exámenes médicos de admisión, periódicos y especiales.
2. Tratamiento y atención médica (posible cobertura a cónyuge e hijos).
3. Servicios de enfermería y primeros auxilios.
4. Investigación de causas de ausencias y comprobación de permisos de asistencia.
5. Eliminación de riesgos de salud.
6. Aplicación de las normas de higiene y seguridad.
7. Inspección de ejecución, calidad, etc. del equipo y maquinaria, en relación a las normas de seguridad industrial y ocupacional.

8. Revisiones periódicas de las condiciones higiénicas de la empresa.
9. Inspecciones sobre condiciones y normas de seguridad física.
10. Investigación e informes sobre accidentes de trabajo.
11. Promoción y coordinación del trabajo del Comité de Higiene y Seguridad de la empresa.
12. Educación sobre higiene y seguridad: manuales, conferencias, charlas, afiches, etc.
13. Instalación y mantenimiento de brigadas contra incendios.
14. Registros y estadísticas.

e. ÁREA DE RELACIONES LABORALES

1. Implantación e interpretación de políticas.
2. Resolución de quejas, conflictos y reclamos. Participación en su solución, en base al Código del Trabajo, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Especial de Higiene y Seguridad y demás leyes, reglamentos, disposiciones y acuerdos aplicables. Comprobar en todos los casos, que se tomen las medidas correctas, necesarias y oportunas.
3. Observancia del Convenio Colectivo de Trabajo (si existiere sindicato).
3. Facilitar las relaciones laborales, individuales y colectivas.
4. Mantenimiento de la disciplina.
5. Registros y estadísticas.

f. ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS

1. Estudios sobre aspectos de personal: pruebas, seguridad, higiene, etc.
2. Preparación y presentación de manuales, políticas, formularios y procedimientos.
3. Análisis y Valuación de Puestos.
4. Análisis de Sueldos y Salarios.
5. Análisis de Beneficios Marginales.
6. Auditorías de personal.
7. Evaluación y Calificación de Méritos.
8. Diseñar los Programas de Plan de Carrera
9. Planificación y estructuración del Plan de Reemplazo de sus cuadros directivos y principales.
10. Encuestas de Actitud y Satisfacción Laboral.
11. Estudios Sobre Necesidades de Capacitación.
12. Aplicación y entendimiento del Código de Conducta o de Ética.
13. Aplicación de la Política de Control de Pérdidas.
14. Elaboración y recopilación de estadísticas.
15. Mantenimiento de registros y elaboración de informes especiales, sobre:

Costo de vida y sus variaciones.

Investigaciones sobre el mercado de sueldos y salarios.

Planes de beneficios.

Prestaciones.¹²

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Adiestramiento. Cualquier preparación con el propósito de mejorar el rendimiento físico o intelectual. Adiestramiento como disciplina olímpica de la equitación (en España se denomina 'doma clásica' y en los países hispanoamericanos se denomina 'adiestramiento').

Ambiente de control. Mantener, demostrar y promover integridad y valores éticos en sus obligaciones. Desarrollar y mantener una filosofía y estilo de gestión para administrar el riesgo.

Actividades de control gerencial. Incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas.

Corrección. Modificación que se hace en una cosa o a una persona para corregir sus faltas, errores, defectos o imperfecciones.

Capacitación. Conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y

¹² <http://www.monografias.com/trabajos106/tesis-gerencia-recursos-humanos-organizacion->

futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

Comunicación. La comunicación es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se trasmite y recibe una información. Todo ser humano y animal tiene la capacidad de comunicarse con los demás.

Disciplina. Conjunto de reglas de comportamiento para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo o una colectividad en una profesión o en una determinada colectividad.

Dirección. La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Detección. Localización de alguna cosa que no puede observarse directamente mediante aparatos o métodos físicos o químicos:

Desarrollo. La palabra desarrollo es visto como sinónimo de evolución y se refiere al proceso de cambio y crecimiento relacionado con una situación, individuo u objeto determinado. Al hablar de desarrollo podemos referirnos a diferentes aspectos: al desarrollo humano, desarrollo económico, o desarrollo sostenible. Por lo que se analizará cada uno de ellos a fin de poder entender de qué tratan

Estrategias. arte de dirigir las operaciones militares.

Entrada de datos. La entrada de datos le proporciona la capacidad de modelar datos y planificar futuros proyectos en función de los datos reales. La entrada de datos está sujeta a la seguridad establecida en la base de datos. Puede introducir datos en las celdas que permita el servidor OLAP. Las demás celdas aparecerán sombreadas y no podrán editarse.

Evaluación. Acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

Evaluación de riesgos. La evaluación de riesgos laborales es una obligación empresarial y una herramienta fundamental para la prevención de daños a la la salud y la seguridad de los trabajadores.

Entrenamiento. El entrenamiento es cualquier preparación o adiestramiento con el propósito de mejorar el rendimiento físico o intelectual. En conexión con el deporte, el entrenamiento implica una preparación física, técnica y psicológica para el desarrollo máximo de las capacidades del deportista

Gestión del desempeño. Aplicación de la gestión por competencias para alcanzar un sistema justo, donde los mismos hechos y actitudes tengan una evaluación similar en las distintas

personas de la empresa, a través de fijación de objetivos de desempeño.

Implementación. Poner en funcionamiento, aplicar los métodos y medidas necesarios para llevar algo a cabo:

Información. Grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.

Orden. Manera de estar colocadas las cosas o las personas en el espacio o de sucederse los hechos en el tiempo, según un determinado criterio o una determinada norma.

Prevención. Medida o disposición que se toma de manera anticipada para evitar que suceda una cosa considerada negativa.

Procesamiento de datos. Es el manejo de estos datos en una forma más útil. Incluye operaciones por medio de una máquina (ordenador) o manualmente, como cálculos numéricos, clasificación y transmisión de datos de un lugar a otro,

Prevención. Medida o disposición que se toma de manera anticipada para evitar que suceda una cosa considerada negativa.

Retroalimentación. El método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

Reclutamiento. Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Selección. Elección de una o varias personas o cosas entre un conjunto por un determinado criterio o motivo.

Supervisión. Vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello.

Tecnificación. Dotación de recursos técnicos a una actividad determinada para mejorarla o modernizarla.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación fué de tipo aplicada porque se apoya en la parte teórica conceptual sobre el Sistema de Control Interno y su efecto sobre la gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad provincial de Huánuco - 2017.

3.2. MÉTODO

En la presente investigación se empleó el método descriptivo, **DESCRIPTIVO**. - Dirigido a conocer como se viene aplicando el Sistema de Control Interno y sus efectos en la gestión de los Recursos Humanos en la municipalidad provincial de Huánuco.

3.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación que se utilizó es en relación de causa y efecto.

El presente estudio, tuvo el siguiente esquema.



3.3 UNIVERSO/POBLACIÓN

La población de la investigación estuvo conformada por todas los funcionarios y trabajadores de la oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad provincial de Huánuco.

N°	CARGOS	TOTAL
1	Gerente	1
2	Sub Gerente	1
3	Jefe de escalafón	1
4	Jefe de Planillas	1
5	Personal de apoyo	12
	TOTAL	16

Fuente: Oficina de recursos Humanos.

3.4 MUESTRA

En este caso la muestra estuvo conformada por el total de funcionarios y trabajadores que suman un total de 16 trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco – 2017

3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

Las principales técnicas que se emplearon en la investigación son:

- Encuesta
- Entrevista

3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, FUENTES

Los principales instrumentos que se aplicaron en las técnicas son:

- Cuestionario
- Guías de entrevista

FUENTES:

a.- Fuentes Primarias. - Se hizo uso de la observación por parte del investigador en la oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad provincial de Huánuco.

b.- Fuentes Secundarias. - Se hizo uso de información de fuentes bibliográficas (libros, revistas, normas legales, etc.) relacionados con el Sistema de control interno, como también de información encontrada en Internet.

3.7 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS**a) Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de los datos se utilizó la Estadística descriptiva en sus siguientes técnicas:

- ❖ Cuadros de Distribución de Frecuencias absolutas y relativas.
- ❖ Gráficos estadísticos.
- ❖ También se utilizará la Estadística Inferencial para la prueba de hipótesis.

b) Presentación de datos

La hipótesis fue validada utilizando las técnicas de la contrastación, es decir, se contrastó los resultados con la hipótesis, para verificar si los obtenidos corroboran o no la

hipótesis formulada, para que finalmente sea aceptada en función a la naturaleza, características y tendencias de los datos que se obtuvieran. Se utilizó la fórmula del Chi Cuadrado. Se presentaron los datos de cada variable en la dimensión que corresponda con los indicadores seleccionados, con su respectiva interrogante, tabla, cuadro, gráfico, análisis e interpretación del valor crítico calculado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO ENCUESTAS

4.1.1 COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Interrogante.

¿Está de acuerdo Ud. Con que los componentes del sistema de control interno contribuyen a la gestión de recursos humanos en la municipalidad provincial de Huánuco?

Interpretación:

Del total de 16 personas encuestadas, obtuvimos:

- 6 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 38% del total.
- 4 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 25% del total encuestado.
- 3 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 19%.
- 2 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 12%
- 1 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 6%

La mayoría de los encuestados coincidió en que los componentes del sistema de control interno contribuyen a la gestión de recursos humanos en la municipalidad provincial de Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

CUADRO N° 01

**COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	38.00%
Parcialmente de acuerdo	4	25.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	19.00%
Parcialmente en desacuerdo	2	12.00%
Totalmente en desacuerdo	1	6.00%
Total	16	100.00%

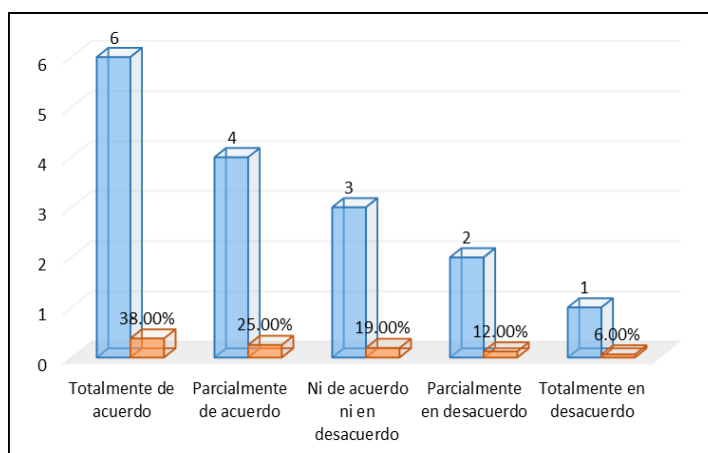
Fuente: Municipalidad Provincial de Huánuco

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 01

**COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Elaboración : propia



Elaboración : propia

4.1.2 ORDEN Y EVALUACIÓN

Interrogante:

¿Está de acuerdo Ud. que el ambiente de control y la evaluación de riesgos a través de un orden específico puede evaluar el reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 16 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 10 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 63% del total.
- 2 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 13% del total encuestado.
- 2 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 12%.
- 1 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 6%
- 1 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 6%

En definitiva, con relación al ítem anterior, observamos los resultados obtenidos y notamos claramente que que el ambiente de control y la evaluación de riesgos a través de un orden específico puede evaluar el reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco Hubo

algunos encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

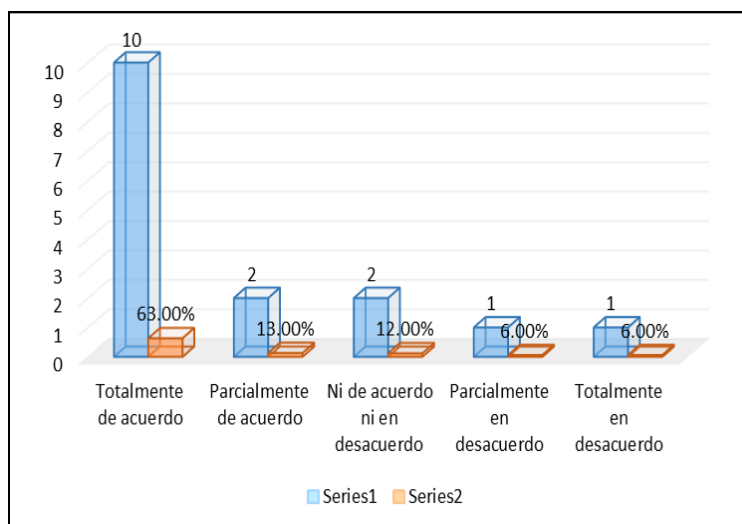
CUADRO N° 02
ORDEN Y EVALUACIÓN

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	63.00%
Parcialmente de acuerdo	2	13.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12.00%
Parcialmente en desacuerdo	21	6.00%
Totalmente en desacuerdo	11	6.00%
Total	16	100.00%

Fuente: Municipalidad Provincial de Huánuco

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 02
ORDEN Y EVALUACIÓN



Elaboración : propia

4.1.3 DISCIPLINA Y ENTRENAMIENTO

Interrogante:

¿Considera usted, que el ambiente de control y evaluación de riesgos a través de la disciplina puede mejorar el entrenamiento del personal para un mejor reclutamiento en la municipalidad provincial de Huánuco?

Interpretación:

De todos los encuestados, 16 personas, se dieron como resultados los siguientes:

- 8 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 50% del total.
- 2 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 13% del total encuestado.
- 2 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 13%.
- 2 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 12
- 2 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 12%

Observando los resultados, notamos que la mayoría está de acuerdo que el ambiente de control y evaluación de riesgos a través de la disciplina puede mejorar el

entrenamiento del personal para un mejor reclutamiento en la municipalidad provincial de Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

CUADRO N° 03
DISCIPLINA Y ENTRENAMIENTO

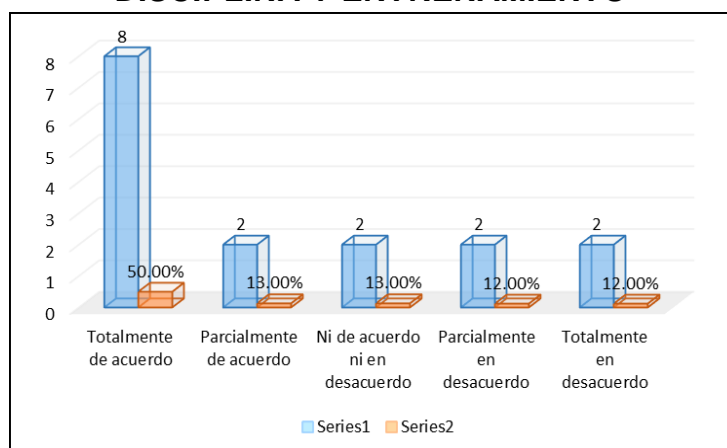
Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	50.00%
Parcialmente de acuerdo	2	13.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.00%
Parcialmente en desacuerdo	2	12.00%
Totalmente en desacuerdo	2	12.00%
Total	16	100.00%

Fuente: Municipalidad Provincial de Huánuco

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 03

DISCIPLINA Y ENTRENAMIENTO



Elaboración : propia

4.1.4 PREVENCIÓN Y TECNIFICACIÓN

Interrogante:

¿Cree Ud. que el ambiente de control y evaluación de riesgos de prevención permiten la tecnificación en el reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 16 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 9 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 56% del total.
- 2 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 13% del total encuestado.
- 3 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 19%.
- 1 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 6%
- 1 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 6%

En este ítem la mayoría de los encuestados están “totalmente de acuerdo” con que el ambiente de control y evaluación de riesgos de prevención permiten la tecnificación en el reclutamiento de personal en la

municipalidad provincial de Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

CUADRO N° 04
PREVENCIÓN Y TECNIFICACIÓN

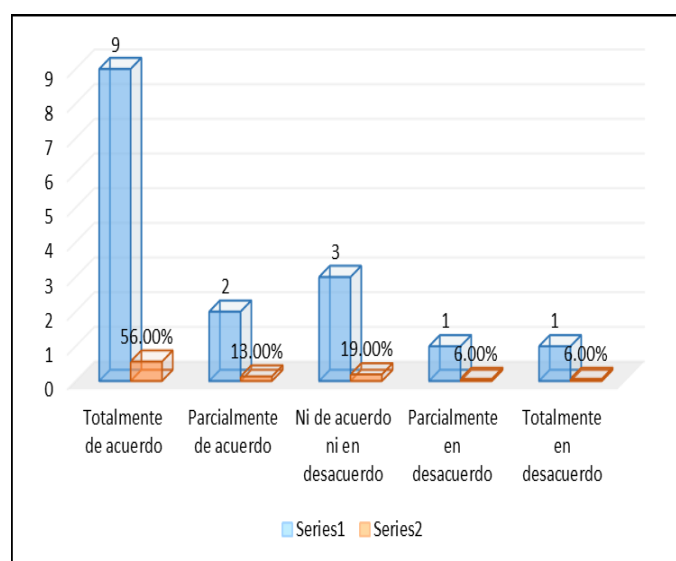
Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	56.00%
Parcialmente de acuerdo	2	13.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	19.00%
Parcialmente en desacuerdo	1	6.00%
Totalmente en desacuerdo	1	6.00%
Total	16	100.00%

Fuente: Municipalidad Provincial de Huánuco

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 4

PREVENCIÓN Y TECNIFICACIÓN



Elaboración : propia

4.1.5 PREVENCIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Interrogante:

¿Considera Ud. que la prevención en las actividades de control gerencial permiten medir el adiestramiento en la selección de personal en la municipalidad provincial de Huánuco?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 16 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 7 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 44% del total.
- 3 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 19% del total encuestado.
- 2 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 13%.
- 2 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 12%
- 2 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 12%.

Todas las personas encuestadas consideran que la prevención en las actividades de control gerencial permite medir el adiestramiento en la selección de personal en la municipalidad provincial de Huánuco. Hubo algunos

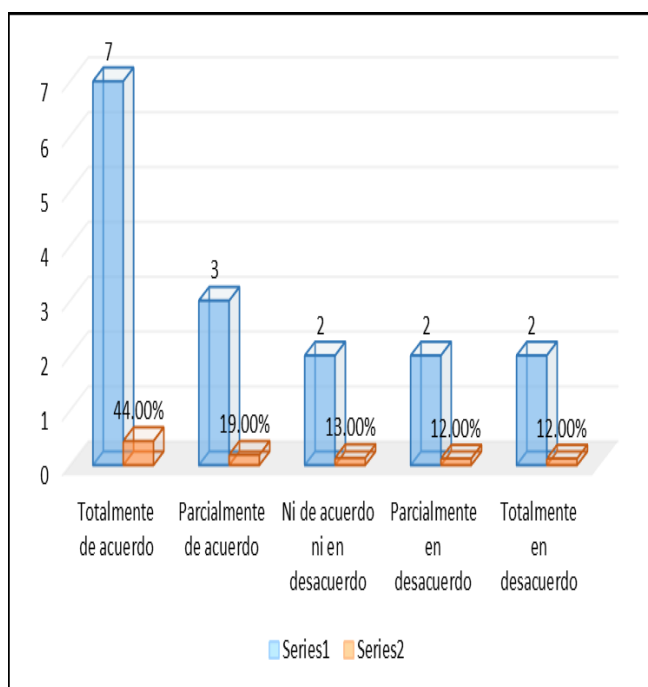
encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

CUADRO N° 05
PREVENCIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	44.00%
Parcialmente de acuerdo	3	19.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.00%
Parcialmente en desacuerdo	2	12.00%
Totalmente en desacuerdo	2	12.00%
Total	16	100.00%

Fuente: Municipalidad Provincial de Huánuco
Elaboración: Propia

GRAFICO N° 05
PREVENCIÓN Y ADIESTRAMIENTO



Elaboración : propia

4.1.6 DETECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Interrogante:

¿Cree Ud. que las actividades de control gerencial a través de la detección permiten una capacitación para un mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 16 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 7 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 44% del total.
- 6 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 38% del total encuestado.
- 1 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 6%.
- 1 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 6%
- 1 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 6%

La mayoría de los participantes respondieron “totalmente de acuerdo”, que las actividades de control gerencial a través de la detección permiten una capacitación para un mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron ni

de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

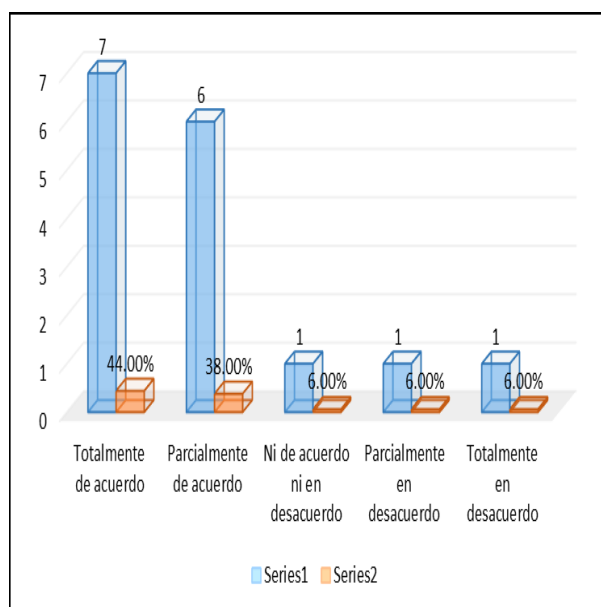
CUADRO N° 06
DETECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	44.00%
Parcialmente de acuerdo	6	38.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.00%
Parcialmente en desacuerdo	1	6.00%
Totalmente en desacuerdo	1	6.00%
Total	16	100.00%

Fuente: Municipalidad Provincial de Huánuco

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 06
DETECCIÓN Y CAPACITACIÓN



Elaboración : propia

4.1.7 CORRECCIÓN Y DESARROLLO

Interrogante:

¿Considera Ud. que las actividades de control gerencial a través de las correcciones necesarias permiten el desarrollo de la selección de personal para un mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 16 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 6 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 38% del total.
- 5 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 31% del total encuestado.
- 2 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 13%.
- 1 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 6%
- 2 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 12%

En concordancia con el ítem anterior, la mayoría de encuestados manifestaron que las actividades de control

gerencial a través de las correcciones necesarias permiten el desarrollo de la selección de personal para un mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco. Hubo algunos encuestados que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros que respondieron en desacuerdo.

CUADRO N° 07

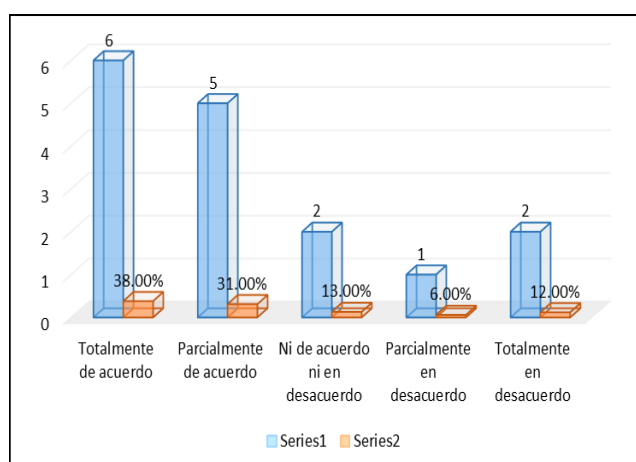
CORRECCIÓN Y DESARROLLO

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	38.00%
Parcialmente de acuerdo	5	31.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.00%
Parcialmente en desacuerdo	1	6.00%
Totalmente en desacuerdo	2	12.00%
Total	16	100.00%

Fuente: Municipalidad Provincial de Huánuco
Elaboración: Propia

GRAFICO N° 07

CORRECCIÓN Y DESARROLLO



Elaboración : propia

4.1.8 ENTRADA DE DATOS Y LAS ESTRATEGIAS

Interrogante:

¿Esta Ud. de acuerdo con que la información, comunicación y supervisión de entrada de datos mejora la gestión del desempeño con la utilización de estrategias en la municipalidad provincial de Huánuco?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 16 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 7 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 44% del total.
- 3 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 19% del total encuestado.
- 2 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 13%.
- 2 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 12%
- 2 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 12%

De acuerdo a los resultados que se muestran, la mayoría de las participantes señalaron estar “totalmente de acuerdo”, con que la información, comunicación y

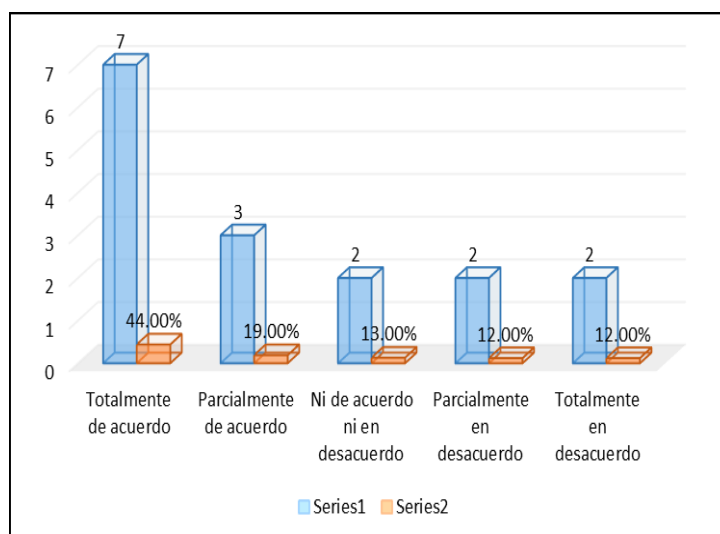
supervisión de entrada de datos mejora la gestión del desempeño con la utilización de estrategias en la municipalidad provincial de Huánuco. Hubo una minoría de encuestados que manifestaron no estar de acuerdo y otros que se mostraron en desacuerdo.

CUADRO N° 08
ENTRADA DE DATOS Y LAS ESTRATEGIAS

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	44.00%
Parcialmente de acuerdo	3	19.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.00%
Parcialmente en desacuerdo	2	12.00%
Totalmente en desacuerdo	2	12.00%
Total	16	100.00%

Fuente : Municipalidad Provincial de Huánuco
Elaboración : Propia

GRAFICO N° 08
ENTRADA DE DATOS Y LAS ESTRATEGIAS



Elaboración : propia

1.1.9 PROCESAMIENTO DE DATOS E IMPLEMENTACIÓN

Interrogante:

¿Esta Ud. de acuerdo con que la información, comunicación y supervisión a través del procesamiento de datos mejora la implementación de la gestión de desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 16 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 5 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 31% del total.
- 7 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 44% del total encuestado.
- 2 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 13%.
- 1 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 6%
- 1 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 6%

Con respecto a la interrogante planteada, los participantes adujeron que están acuerdo que con que la información, comunicación y supervisión a través del procesamiento de datos mejora la implementación de la gestión de

desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco. Hubo una minoría de encuestados que manifestaron no estar de acuerdo y otros se mostraron en desacuerdo.

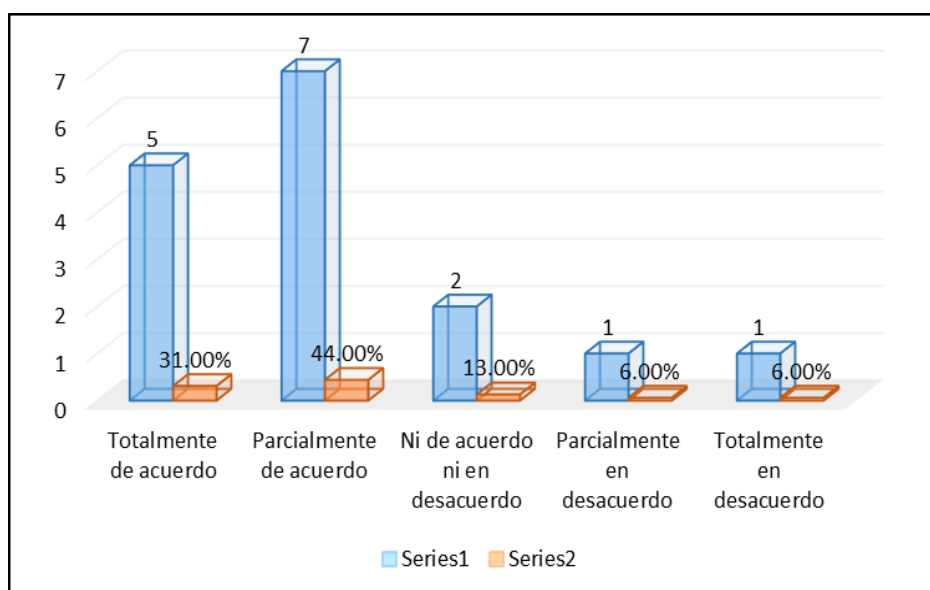
CUADRO N° 09
PROCESAMIENTO DE DATOS E IMPLEMENTACIÓN

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	31.00%
Parcialmente de acuerdo	7	44.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13.00%
Parcialmente en desacuerdo	1	6.00%
Totalmente en desacuerdo	1	6.00%
Total	16	100.00%

Fuente: Municipalidad Provincial de Huánuco

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 09
PROCESAMIENTO DE DATOS E IMPLEMENTACIÓN



Elaboración : propia

4.1.10 DIRECCIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Interrogante:

¿Considera Ud. Que la información, comunicación y supervisión del control interno a través de la dirección mejora la gestión de desempeño con el proceso de retroalimentación en la municipalidad provincial de Huánuco?

Interpretación:

Del total de personal encuestado, 16 personas, se obtuvo los siguientes resultados:

- 6 respondieron “totalmente de acuerdo”, los cuales alcanzaron el 38% del total.
- 3 respondieron “parcialmente de acuerdo”, quienes fueron el 19% del total encuestado.
- 2 respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que sumaron el 12%.
- 3 respondieron “parcialmente en desacuerdo” los cuales alcanzaron el 19%
- 2 respondieron “totalmente en desacuerdo” los que sumaron el 12%

Como última interrogante de la encuesta se planteó que si la información, comunicación y supervisión del control interno a través de la dirección mejora la gestión de desempeño con el proceso de retroalimentación en la municipalidad provincial de Huánuco, la mayoría de los encuestados

estuvieron de acuerdo. Hubo una minoría de encuestados que manifestaron no estar de acuerdo y otros se mostraron en desacuerdo.

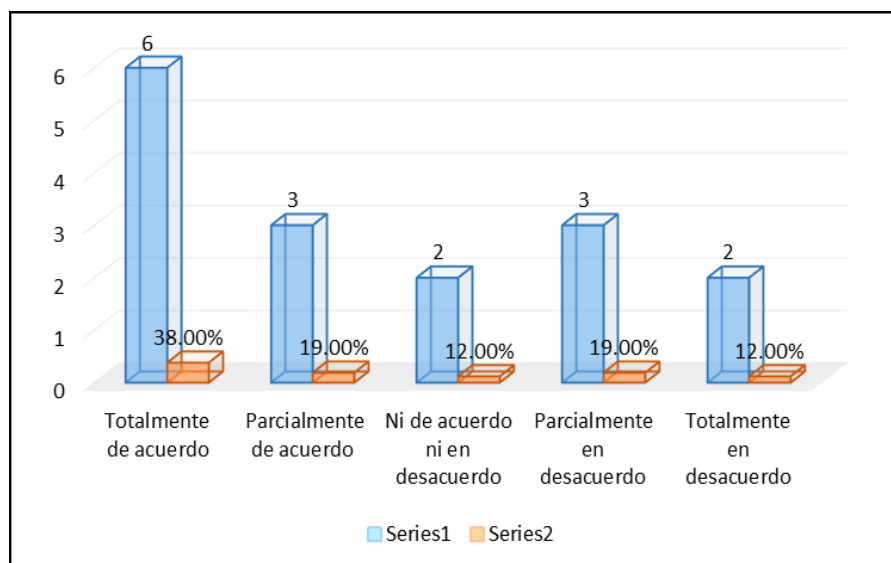
CUADRO N° 10
DIRECCIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Alternativa	Total Parcial	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	38.00%
Parcialmente de acuerdo	3	19.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12.00%
Parcialmente en desacuerdo	3	19.00%
Totalmente en desacuerdo	2	12.00%
Total	16	100.00%

Fuente: Municipalidad Provincial de Huánuco

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 10
DIRECCIÓN Y RETROALIMENTACIÓN



Elaboración : propia

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 CONTRASTACIÓN CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Interpretando a www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/

(...) Es la base sobre la cual descansa el Sistema de Control Interno al proporcionar el conjunto de circunstancias o condiciones físicas, sociales o culturales requeridas para caracterizar la manera de asumir el Control como parte del hacer cotidiano de los funcionarios públicos. Proporciona los valores y principios necesarios para favorecer una institución transparente; facilita la operación de la entidad al dotarla del recurso humano competente y suficiente para el desarrollo de su Misión, y establece la manera de coordinar las acciones en procura del logro de sus objetivos y metas.

Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada que el ambiente de control de riesgos permiten un mejor reclutamiento de personal en este caso específico en la municipalidad provincial de Huánuco.

Interpretando a <http://controlinternopublico.blogspot.pe/2009/05/actividades>

(...)El Diseño e Implementación de cualquier Actividad o Procedimiento de Control deben ser precedidos por una Evaluación de Costo-Beneficio considerando como criterios

la Factibilidad y la Conveniencia en relación con el Logro de los Objetivos, entre otros

Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos

El acceso a los Recursos o Archivos debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento o medio que permite llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos.

Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada que a la letra dice las actividades de control gerencial permiten medir el progreso de selección de personal para un mejor desempeño en la institución en este caso específico en la municipalidad provincial de Huánuco.

Interpretando: <http://www.monografias.com/trabajos42/componentes-control-interno/componentes-control-interno2.shtml#ixzz5BeZFIBp8>

(...) Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les

exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente (...)

Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada que la información, comunicación y supervisión de control interno mejora la gestión de desempeño de los servidores. En este caso específico en la municipalidad provincial de Huánuco.

5.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

HIPÓTESIS NULA

Los sistemas de control interno no contribuyen a la evaluación de la gestión de Recursos Humanos en la municipalidad provincial de Huánuco.

HIPOTESIS ALTERNA

Los sistemas de control interno contribuyen a la evaluación de la gestión de Recursos Humanos en la municipalidad provincial de Huánuco.

LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

VARIABLES	ESCALA				
	5	4	3	2	1
	a	b	c	d	e
1. Componentes del sistema de control interno y la gestión de recursos humanos	6	4	3	2	1
2. Orden y evaluación	10	2	2	1	1
3. Disciplina y entrenamiento	8	2	2	2	2
4. Prevención y tecnificación	9	2	3	1	1

5. Prevención y adiestramiento	7	3	2	2	2
6. Detección y capacitación	7	6	1	1	1
7. Corrección y desarrollo	6	5	2	1	2
8. Entrada de datos y las estrategias	7	3	2	2	2
9. Procesamiento de datos e implementación	5	7	2	1	1
10. Dirección y retroalimentación	6	3	2	3	2
TOTALES	71	37	21	16	15

H1	a	b	c	d	e	N
O_i	71	37	21	16	15	160
E_i	32	32	32	32	32	160

$$X^2 = 69.125$$

Número de filas (n) = 10

Número de columnas (M) = 5

Probabilidad $\alpha = 0.05$

Grado de Libertad, gl = 36

El valor crítico de la prueba, considerando 36 grados de libertad y la probabilidad $\alpha = 0.05$ es 50.99846017

Como la $X^2 = 69.125 > \alpha X^2C = 50.99846017$ entonces se rechaza

H_0

INTERPRETACIÓN:

Dado que el valor calculado de la prueba X^2 es mayor al valor crítico, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , a la probabilidad de $\alpha = 0.05$, H_a es $>$ que la H_0 .

5.3 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

5.3.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1

HIPOTESIS NULA

El ambiente de control y evaluación de riesgos de control interno no permiten un mejor reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco.

HIPOTESIS ALTERNA

El ambiente de control y evaluación de riesgos de control interno permiten un mejor reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco.

EL AMBIENTE DE CONTROL Y EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

VARIABLES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
	a	b	c	d	e
1. Componentes del sistema de control interno y la gestión de recursos humanos	6	4	3	2	1
2. Orden y evaluación	10	2	2	1	1
3. Disciplina y entrenamiento	8	2	2	2	2
4. XPrevención y tecnificación	9	2	3	1	1
TOTAL	33	10	10	6	5

H1 Opciones	a	b	c	d	e	N
O _i	33	10	10	6	5	64
E _i	12.8	12.8	12.8	12.8	12.8	64

$$x^2 = 41.46875$$

Número de Filas (r) = 4

Número de Columnas (C) = 5

Probabilidad $\alpha = 0.05$

Grado de Libertad, $gl = 12$

El valor crítico de la prueba, considerando 12 grados de libertad y la probabilidad $\alpha = 0.05$ es 50.99846017

Como la $X^2 = 41.46875 > \alpha X^2C = 50.99846017$ entonces se rechaza H_0

5.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2

HIPOTESIS NULA

Las actividades de control gerencial no permiten medir el progreso de selección de personal para un mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco.

HIPOTESIS ALTERNA

Las actividades de control gerencial no permiten medir el progreso de selección de personal para un mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco.

LAS ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

VARIABLES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
	a	b	c	d	e
5. Prevención y adiestramiento	7	3	2	2	2
6. Detección y capacitación	7	6	1	1	1
7. Corrección y desarrollo	6	5	2	1	2
TOTALES	20	14	5	4	5

χ^2	H1 Opciones	a	b	c	d	e	N
2	O _i	20	14	5	4	5	48
	E _i	9.6	9.6	9.6	9.6	9.6	48

$$= 19.71875$$

Número de Filas (r) = 3

Número de Columnas (C) = 5

Probabilidad $\alpha = 0.05$

Grado de Libertad, $gl = 8$

El valor crítico de la prueba, considerando 8 grados de libertad y la probabilidad $\alpha = 0.05$ es **15.50731306**

Como la $\chi^2 = 19.71875 > \chi^2_c = 15.50731306$ entonces se rechaza la **H₀**

5.3.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 3

HIPOTESIS NULA

La información, comunicación y supervisión de control interno no mejora la gestión de desempeño de los servidores en la municipalidad provincial de Huánuco.

HIPOTESIS ALTERNA

La información, comunicación y supervisión de control interno mejora la gestión de desempeño de los servidores en la municipalidad provincial de Huánuco.

LA INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN Y LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

VARIABLES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
	a	b	c	d	e
8. Entrada de datos y las estrategias	7	3	2	2	2
9. Procesamiento de datos e implementación	5	7	2	1	1
10. Dirección y retroalimentación	6	3	2	3	2
TOTALES	18	13	6	6	5

H1 Opciones	a	b	c	d	e	N
O _i	18	13	6	6	5	48
E _i	9.6	9.6	9.6	9.6	9.6	48

$$X^2 = 13.4583333$$

Número de Filas (r) = 3

Número de Columnas (C) = 5

Probabilidad $\alpha = 0.05$

Grado de Libertad, $gl = 8$

El valor crítico de la prueba, considerando 8 grados de libertad y la probabilidad $\alpha = 0.05$ es **15.5073131**

Como la $X^2 = 13.4583333 > X^2_c = 15.5073131$ entonces se rechaza la **H₀**

CONCLUSIONES

1. Con los resultados obtenidos de las encuestas se concluye que $X^2 = 69.125$ la chi cuadrado considerando 36 grados de libertad y la probabilidad $\alpha = 0.05$ es mayor a la hipótesis nula X^2C **50.99846017**, de esta manera se rechaza la H_0 , significando que los componentes del sistema de control interno contribuyen a la evaluación de la gestión de recursos humanos en la municipalidad provincial de Huánuco.
2. Con los resultados obtenidos se concluye que el ambiente de control y evaluación de riesgos de control interno permiten un mejor reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco, siempre y cuando se realice de acuerdo a los procedimientos y normatividad vigente
3. Con los resultados obtenidos se concluye que las actividades de control gerencial permanente permiten medir el progreso de selección de personal con capacitación permanente para un mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco.
4. Con los resultados obtenidos se concluye que la información comunicación y supervisión de control interno por parte de las autoridades mejora la gestión de desempeño de los servidores en la municipalidad provincial de Huánuco.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que los componentes de control interno sean aplicados rigurosamente y en todo momento ya que con ello se evitaría tomar medidas correctivas, y de esta manera se estaría contribuyendo a la gestión de recursos humanos en la municipalidad provincial de Huánuco.
2. Se recomienda que en todas las oficinas de la institución debe existir un adecuado ambiente de control y evaluación de riesgos de control interno, esto a su vez permitirá un mejor reclutamiento de personal idónea y acorde al grupo ocupacional en la municipalidad provincial de Huánuco.
3. Se recomienda que las actividades de control gerencial sean permanentes y estén centradas al cumplimiento de las normas de control de esta manera se logrará medir el progreso de selección de personal para un mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco.
4. Se sugiere que las autoridades, funcionarios y trabajadores de la institución manejen adecuadamente la información, comunicación y supervisión de control interno pues ello permitirá un mejor desempeño en la gestión de la municipalidad provincial de Huánuco.

BIBLIOGRAFÍA

1. **BERNAL, C.** Metodología de la Investigación. Bogotá: Editorial Prentice Hall. 2007
2. **HAROLD KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH (1994)** *Administración, Una perspectiva global*, , México. McGraw Hill.
3. **INTOSAI (2006)** *Aprobadas mediante Resolución de Contraloría General N°320-2006-CG publicado el 03.11.2006 Definición incorporada por INTOSAI en el marco del XVIII congreso realizado el año 2004 en Budapest*
4. **Ley N° 27783** Ley de Bases de la Descentralización (Art 21)
5. **Ley N° 27972** Ley Orgánica de Municipalidades (Artº 9)
6. **Ley N° 27972** Ley Orgánica de Municipalidades (Artº111)
7. **HERNANDO MARIÑO NAVARRETE (2003)** Adaptado del texto “Gerencia de Procesos”.
8. **ORÉ MORA ALEJANDRO** “Artículo científico” Congresista de la República. Boletín N° 51 Revista Congresal. 2015
9. **<http://www.monografias.com/trabajos106/tesis-gerencia-recursos-humanos-organizacion->**
10. **https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html**

TESIS:

1. MARIVEL, ISLA LLANTO, CLARIT CLARIZA, GOMEZ VICENTE, LIZBETT, MATO CAMARA en su tesis (2017) El sistema de control interno y su incidencia en la optimización de gestión de la unidad de logística del Hospital Regional Hermilio Valdizan Medrano – Huánuco. DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN” – HUÁNUCO, FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
2. LUZ MARIELA ARRIETA BUSTAMANTE, EDY CARINA RAYO ORTEGA, en su tesis Los procesos de control interno y la ejecución presupuestal en la Municipalidad provincial de Huánuco- periodo (2013-2014) TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO
3. YULIT MELISSA, ORIZANO VILLANUEVA, MERY MARITZA, PALOMINO CHÁVEZ Y JHON ANIBAL, PANDO FLORES en su tesis (2017) Implementación de un sistema de control interno en el área de logística y su incidencia en la gestión financiera de la municipalidad provincial de ambo – periodo 2016,

ANEXOS

ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la encuesta, tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación sobre **“EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SUS EFECTOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2017**; al respecto, se le solicita que frente a las preguntas que a continuación se les presentan, marque con un aspa (X) en la alternativa que usted considera correcta.

Se le agradece su participación:

- 3. ¿Está de acuerdo Ud. con que los componentes del sistema de control interno contribuyen a la gestión de recursos humanos en la municipalidad provincial de Huánuco?**

TOTALMENTE DE ACUERDO

PARCIALMENTE DE ACUERDO

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO

PARCIALMENTE EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

- 4. ¿Está de acuerdo Ud. que el ambiente de control y la evaluación de riesgos a través de un orden específico puede evaluar el reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco?**

TOTALMENTE DE ACUERDO

PARCIALMENTE DE ACUERDO

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO

PARCIALMENTE EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

5. **¿Considera usted, que el ambiente de control y evaluación de riesgos a través de la disciplina puede mejorar el entrenamiento del personal para un mejor reclutamiento en la municipalidad provincial de Huánuco?**

TOTALMENTE DE ACUERDO

PARCIALMENTE DE ACUERDO

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO

PARCIALMENTE EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

6. **¿Cree Ud. que el ambiente de control y evaluación de riesgos de prevención permiten la tecnificación en el reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco?**

TOTALMENTE DE ACUERDO

PARCIALMENTE DE ACUERDO

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO

PARCIALMENTE EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

7. **¿Considera Ud. que la prevención en las actividades de control gerencial permiten medir el adiestramiento en la selección de personal en la municipalidad provincial de Huánuco?**

TOTALMENTE DE ACUERDO

PARCIALMENTE DE ACUERDO

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO

PARCIALMENTE EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

8. **¿Cree Ud. que las actividades de control gerencial a través de la detección permiten una capacitación para un mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco?**

TOTALMENTE DE ACUERDO

PARCIALMENTE DE ACUERDO

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO

PARCIALMENTE EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

9. **¿Considera Ud. que las actividades de control gerencial a través de las correcciones necesarias permiten el desarrollo de la selección de personal para un mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco?**

TOTALMENTE DE ACUERDO

PARCIALMENTE DE ACUERDO

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO

PARCIALMENTE EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

- 10. ¿Esta Ud. de acuerdo con que la información, comunicación y supervisión de entrada de datos mejora la gestión del desempeño con la utilización de estrategias en la municipalidad provincial de Huánuco?**

TOTALMENTE DE ACUERDO

PARCIALMENTE DE ACUERDO

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO

PARCIALMENTE EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SUS EFECTOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>General: ¿De qué manera los componentes del sistema de control interno contribuyen a la evaluación de la gestión de Recursos Humanos en la municipalidad provincial de Huánuco - 2017?</p>	<p>General: Determinar de qué manera los componentes del sistema de control interno contribuyen a la evaluación de la gestión de Recursos Humanos en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017</p>	<p>General: Los componentes del sistema de control interno contribuyen a la evaluación de la gestión de Recursos Humanos en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u> X: Componentes del sistema de control interno</p> <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u> Y: Gestión de Recursos Humanos</p>	
<p>a. ¿De qué manera el ambiente de control y evaluación de riesgos de control interno permiten un mejor reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017?</p>	<p>a. Conocer de qué manera el ambiente de control y evaluación de riesgos de control interno permiten un mejor reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017</p>	<p>a. El ambiente de control y evaluación de riesgos de control interno permiten un mejor reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de control y evaluación de riesgos - Reclutamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Orden - Disciplina - Prevención - Evaluación - Entrenamiento - Tecnificación
<p>b. ¿En qué medida las actividades de control gerencial permiten medir el progreso de selección de personal para un mejor desempeño en la</p>	<p>b. Identificar en qué medida las actividades de control gerencial permiten medir el progreso de selección de personal para un</p>	<p>b. Las actividades de control gerencial permiten medir el progreso de selección de personal para un mejor desempeño en la</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de control gerencial - Selección 	<ul style="list-style-type: none"> - Prevención - Detección - Corrección - Adiestramiento - Capacitación

municipalidad provincial de Huánuco – 2017?	mejor desempeño en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017	municipalidad provincial de Huánuco – 2017		- Desarrollo
c. ¿Cómo es que la información, comunicación y supervisión de control interno mejora la gestión de desempeño de los servidores en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017?	c. Analizar cómo es que la información, comunicación y supervisión de control interno mejora la gestión de desempeño de los servidores en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017	c. La información, comunicación y supervisión de control interno mejora la gestión de desempeño de los servidores en la municipalidad provincial de Huánuco – 2017	- Información, comunicación y supervisión Gestión del desempeño	- Entrada de datos - Procesamiento de datos - Dirección - Estrategias - Implementación - retroalimentación

NOTA BIOGRAFICA

Lesly Briyitt, ALVAREZ LAGUNA



DATOS PERSONALES

NOMBRE: LESLY BRIYITT

APELLIDOS: ALVAREZ LAGUNA

DNI: 71659779

FECHA DE NACIMIENTO: 29/08/1994

DOMICILIO: AV.PRINCIPAL N°203 - LLICUA BAJA –
AMARILIS - HUANUCO

CELULAR: 938649770

E-MAIL: alvarez.6198@gmail.com

ESTUDIOS REALIZADOS

- ✎ **Educación primaria**
 - Lugar : Llicua Baja - Amarilis
 - Año : 2000 - 2005
 - Centro Educativo : Esteban Pavletich Trujillo
- ✎ **Educación secundaria**
 - Lugar : Llicua Baja - Amarilis
 - Año : 2006 - 2010
 - Centro Educativo : CNA Marino Meza Rosales
- ✎ **Educación superior**
 - Lugar : Pillco Marca - Huánuco
 - Año : 2012 - 2017
 - Universidad : UNHEVAL

EXPERIENCIA LABORAL**01/05/2015 al 31/03/2017 COOPAC SAN FRANCISCO LTDA N°289****AREA : CONTABILIDAD****CARGO : ASISTENTE CONTABLE**

- ✓ Elaboración de los Estados Financieros.
- ✓ Control y seguimiento de las cuentas contables.
- ✓ Conciliación bancaria.
- ✓ Control de las cuenta castigada con socios morosos.
- ✓ Registro diario de los ingresos y egresos de la entidad.
- ✓ Archivo de los documentos realizados del día.

AREA : OPERACIONES**CARGO : RECIBIDOR – PAGADOR**

- ✓ Apertura y cierre de caja
- ✓ Abonos y débitos de las operaciones activas y pasivas de la entidad
- ✓ Generación y cancelación de cuentas de ahorro y plazos fijos
- ✓ Compra y venta de dólares
- ✓ Inscripción de nuevos socios
- ✓ Ofrecer los productos activos y pasivos de la entidad
- ✓ Y otros que asignaba al jefe inmediato.

02/08/2017 al 02/02/2018 MI BANCO**AREA : OPERACIONES****CARGO: EJECUTIVA DE BANCA Y SERVICIOS**

- ✓ Ejecutar los desembolsos de activos y operaciones relacionados a los productos pasivos que ofrece el Banco.
- ✓ Verificar que
- ✓ Ofrecer a los clientes los productos activos, pasivos y otros servicios que brinda la organización.
- ✓ Atender a las consultas o reclamos que formulan los clientes.
- ✓ Controlar y custodiar los expedientes de crédito, verificar el adecuado llenado y custodio de los documentos valorados.

01/07/2018 hasta la actualidad DERRAMA MAGISTERIAL

AREA : COBRANZAS

CARGO : AUXILIAR FRONT OFFICE

- ✓ Planeación y gestión de cobranza de acuerdo a la cartera enviada mensual.
- ✓ Atención de consultas sobre estado de cuentas.
- ✓ Brindar solución al cliente cuando tiene saldo pendiente en su crédito.
- ✓ Brindar información al cliente en cualquier tema, ya sea previsión social, u otorgación de créditos.

FORMACION ACADEMICA

INSTITUCION: UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
- UNHEVAL - HUANUCO

NIVEL ALCANZADO: BACHILLER

CARRERA: CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

INFORMACIÓN ADICIONAL

- Constancia de Participación como APLICADOR, en el INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA, Evaluación para los concursos Públicos de Ingreso a la Carrera Magisterial y de Contratación Docente en Instituciones Públicas de Educación Básica 2017. (28 de Mayo de 2017).
- Certificado de Participación, en calidad de Estudiante, en el XXIV CONGRESO NACIONAL DE CONTADORES PUBLICOS DEL PERU 2014, Liderazgo del Contador Público Impulsando el Desarrollo Empresarial, Social y Económico del Perú. (Del 27 al 30 de Agosto de 2014).
- Certificado de participación en el CURSO DE CAPACITACION TECNICO PRODUCTIVA 2014, en ORATORIA BASICA.
- Certificado de Participación, en calidad de Asistente, en la CONFERENCIA INOVACION Y EXCELENCIA CONTABLE (OCTUBRE 2012).

NOTA BIOGRAFICA

Betty Pilar, CAJAHUAMAN PAUCAR



DATOS PERSONALES

NOMBRE: BETTY PILAR
APELLIDOS: CAJAHUAMAN PAUCAR
DNI: 71930359
FECHA DE NACIMIENTO: 14/02/1993
DOMICILIO: URB.PANDO – SAN MIGUEL – LIMA
CELULAR: 921984448
GMAIL: PilarCajahuamanPaucar@gmail.com

ESTUDIOS REALIZADOS

✓ EDUCACIÓN PRIMARIA:

CENTRO EDUCATIVO INSTITUCIÓN EDUCATIVA GENERAL VELASCO
ALVARADO
AÑO 1999 - 2004
LUGAR HUÁNUCO

✓ EDUCACIÓN SECUNDARIA:

CENTRO EDUCATIVO INSTITUCIÓN EDUCATIVA GENERAL VELASCO
ALVARADO
AÑO 2005 – 2009
LUGAR HUÁNUCO

✓ EDUCACIÓN SUPERIOR:

UNIVERSIDAD Univ. NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
AÑO 2012 - 2016
LUGAR HUÁNUCO

EXPERIENCIA LABORAL

PEREZ ALVA & ASOCIADOS FIRMA DE AUDITORES, ABOGADOS, CONTADORES (OCT 2018 – Actualidad)**AREA:** Auditoria**CARGO:** Asistente de Auditoria

- ✓ Ejecución del programa de auditoria, elaborar papeles de trabajo, elaborar informes de control.
- ✓ Realización de pruebas sustantivas, pruebas de control, revisión, análisis de estados financieros, impuestos PDT 621, PDT 601, PLAME, AFP'S.
- ✓ Ejecución de arqueos de efectivo, valores, documentos, títulos.
- ✓ Identificación de riesgos y recomendación de mejoras a los Clientes.

GRUPO ESPINOZA EMPRESA DE HIDROCARBUROS (MAR 2018 – AGO 2018)**AREA:** Contabilidad**CARGO:** Asistente de Tributación

- ✓ Análisis de Cuentas, control de libros contables (Físicos y electrónicos). Manejo de software contable financiero Concar. Conocimiento en Impuestos a la Renta, IGV, comprobantes de pago, deducciones, retenciones, percepciones.
- ✓ Elaboración de documentos para entidades reguladoras como Sunat.

FORMACION ACADEMICA**INSTITUCION:** UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN**NIVEL ALCANZADO:** BACHILLER**CARRERA:** CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**CONOCIMIENTOS DE INFORMATICA**

- ✓ Microsoft Office a nivel intermedio (Word, Excel, Power Point)
- ✓ Conocimiento en software contable Concar, Siscont, Contasis.

INFORMACIÓN ADICIONAL

- ✓ Elaboración, interpretación y Análisis de EE.FF

- ✓ Sistema IGV declara fácil (IGV- Renta Mensual)
- ✓ Planilla Plame T- Registro
- ✓ Libros Electrónicos
- ✓ Sistema Tributario aspectos vinculados, Impuesto a la renta
- ✓ Normas Internacionales de Contabilidad y su incidencia en la tributación
- ✓ Comprobante de Pago Electrónicos últimos cambios normativos, su impacto en la Fiscalización
- ✓ Tratamiento Contable y Tributario de Los Activos Fijos
- ✓ Atención al Usuario - Etiqueta y
- ✓ I Conapymes 2016 (Las Pymes: Desafío, Innovación y Emprendimiento)

I Seminario Nacional De Contabilidad – Huánuco 2016 “Las NIIF en la Profesión Contable.

NOTA BIOGRAFICA

Maribel, SANTIAGO SHOL



DATOS PERSONALES

NOMBRE: MARIBEL

APELLIDOS: SANTIAGO SHOL

DNI: 48098254

FECHA DE NACIMIENTO: 05/01/1994

DOMICILIO: JR. BRASIL MZ P LT11 – SAN LUIS II –
AMARILIS - HUANUCO

CELULAR: 956004619 - MOVISTAR

E-MAIL: MM_5_10@hotmail.com

ESTUDIOS REALIZADOS

✎ Educación primaria

Lugar : Amarilis – Huánuco – Huánuco

Año : 2000-2005

Centro Educativo : Amarilis

✎ Educación secundaria

Lugar : Amarilis – Huánuco – Huánuco

Año : 2006-2010

Centro Educativo : José Carlos Mariátegui

✎ Educación superior

Lugar : Huánuco

Año : 2012-2016

Universidad : UNHEVAL

EXPERIENCIA LABORAL

01/07/2013 – 30/04/2014 Estudio Contable “TORRES”

AREA: CONTABILIDAD

CARGO: AUXILIAR CONTABLE

- ✓ Registro de Compras y Ventas de los clientes.
- ✓ Asesorar los clientes en temas contables
- ✓ Llevar el control de los archivos.

18/05/2016 – 18/09/2016 Estudio Contable “ACTL”

AREA: CONTABILIDAD

CARGO: PRACTICANTE PRE-PROFESIONAL

- ✓ Declaración de PDT 621, 601
- ✓ Registro de Ventas y compras usando el programa FOXCONT.

01/02/2017 – 30/03/2017- SEDA HUÁNUCO S.A

AREA: CONTABILIDAD

CARGO: PRACTICANTE PRE-PROFESIONAL Y PROFESIONAL

- ✓ Llevar el control de los files personales de los trabajadores.
- ✓ Análisis de cuentas contables con la finalidad de detectar errores y darles solución.
- ✓ Registro de documentos de Contabilidad y de Administración para luego pasarlos a mis jefes.

01/07/2018 – 30/09/2018 – IDESI S.A.

AREA: TESORERIA

CARGO: CAJERA

- ✓ Realizar las cobranzas del día (Apertura y Cierre de caja)
- ✓ Brindar asesoramiento sobre los beneficios de la empresa.
- ✓ Promover el desembolso de los clientes.

FORMACION ACADEMICA

INSTITUCION: UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
- UNHEVAL - HUANUCO

NIVEL ALCANZADO: BACHILLER

CARRERA: CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

CONOCIMIENTOS DE INFORMATICA

- ✓ Microsoft Office a nivel básico (Word, Excel, Power Point)
- ✓ Conocimientos en programa contable FOXCONT, FOXVENT, CONCAR.

INFORMACIÓN ADICIONAL

- ✓ Participación en el Congreso Nacional de Contadores Públicos del Perú 2014
- ✓ El Proceso de Aplicación de los NIIF en el Perú, Reforma Tributaria.
- ✓ I Seminario de Contabilidad- Las NIIF en la profesión Contable.
- ✓ Lenguaje Corporal a Nivel Empresarial
- ✓ Seguridad y Salud en el Trabajo – Abril 2017



"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO-PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
DECANATO



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la Ciudad Universitaria de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, sito en Cayhuayna - Pillco Marca, a los 01 días del mes octubre 2018, a horas 5:00 p.m., se reunieron en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, ubicada en el Pabellón N° 4, Segundo Piso, el Jurado de Tesis de la Tesis titulada: "EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SUS EFECTOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2017", de la bachiller Maribel SANTIAGO SHOL; designado con la Resolución N° 0678-2018-UNHEVAL-FCCyF-D, del 31.JUL.18, procedieron a dar inicio el acto público de sustentación para obtener el Título Profesional de Contador Público; siendo los miembros del Jurado de Tesis los siguientes docentes:

Dr. Cayto Didí Miraval Tarazona	Presidente
Dr. Elmer Jaimes Omonte	Secretario
Dr. Aember Angulo Chávez	Vocal
Mg. Julio Pardavé Brancacho	Accesitario

Finalizada la sustentación de la tesis, se procedió a evaluar y calificar a la tesista, obteniendo el resultado siguiente:

APROBADO POR

Unanimidad

DESAPROBADO POR

En consecuencia, de acuerdo al Artículo 31° del Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL, y al Art. 30° del Reglamento Interno de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, los sustentantes has obtenido la nota de *Dieciséis (16)*, considerándose el calificativo de:

Bueno

Finalmente se dio por concluido el acto público de sustentación a horas *7 PM*, firmando el presente en señal de conformidad.

[Signature]

PRESIDENTE
DNI N° *2863728*

[Signature]
SECRETARIO
DNI N° *22412223*

[Signature]
VOCAL
DNI N° *25808885*



"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO-PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
DECANATO



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la Ciudad Universitaria de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, sito en Cayhuayna - Pilco Marca, a los 01 días del mes octubre 2018, a horas 5:00 p.m., se reunieron en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, ubicada en el Pabellón N° 4, Segundo Piso, el Jurado de Tesis de la Tesis titulada: "EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SUS EFECTOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2017", de la bachiller **Betty Pilar CAJAHUAMAN PAUCAR**; designado con la Resolución N° 0678-2018-UNHEVAL-FCCyF-D, del 31.JUL.18, procedieron a dar inicio el acto público de sustentación para obtener el Título Profesional de Contador Público; siendo los miembros del Jurado de Tesis los siguientes docentes:

Dr. Cayto Didi Miraval Tarazona	Presidente
Dr. Elmer Jaimes Omonte	Secretario
Dr. Alembor Angulo Chávez	Vocal
Mg. Julio Pardavé Brancacho	Accesitario

Finalizada la sustentación de la tesis, se procedió a evaluar y calificar a la tesista, obteniendo el resultado siguiente:

APROBADO POR

DESAPROBADO POR

Unanimidad

En consecuencia, de acuerdo al Artículo 31° del Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL, y al Art. 30° del Reglamento Interno de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, los sustentantes has obtenido la nota de Dieciséis (16), considerándose el calificativo de:

Bueno.

Finalmente se dio por concluido el acto público de sustentación a horas 7 pm, firmando el presente en señal de conformidad.

PRESIDENTE
DNI N° 0863128

SECRETARIO
DNI N° 22412223

VOCAL
DNI N° 25808885



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZAN- HUANUCO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
DECANATO



RESOLUCIÓN N° 0931-2017-UNHEVAL-FCCyF-D

Cayhuayna, 01 de diciembre de 2017.

VISTO, la solicitud de fecha 04.DIC.2017, *Reg. 2740*, presentada por las bachilleres, Lesly Briyitt ALVAREZ LAGUNA, Betty Pilar CAJAHUAMAN PAUCAR y Maribel SANTIAGO SHOL de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, pidiendo cambio de Asesor de tesis colectiva;

CONSIDERANDO:

Que, mediante la Resolución N° 052-2016-UNHEVAL-CEU, del 26.AGO.2016, se proclama y acredita al **Dr. Cayto Didí MIRAVAL TARAZONA**, como Decano de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la UNHEVAL, a partir del 02.SET.2016 hasta el 01.SET.2020;

Que, con la Resolución N° 126-2013-UNHEVAL/FCCyF-CF, del 03.JUN.2013, se aprobó, por acuerdo del Consejo de Facultad, el **Reglamento Interno de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras**, que consta de 61 artículos, 19 disposiciones complementarias y 02 disposiciones finales;

Que teniendo en cuenta el Reglamento Interno de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, y revisado el expediente, es procedente atender el pedido de los recurrentes;

Que ante la solicitud de fecha 04.DIC.2017, las bachilleres señoritas Lesly Briyitt ALVAREZ LAGUNA, Betty Pilar CAJAHUAMAN PAUCAR y Maribel SANTIAGO SHOL, de la EAP de Ciencias Contables y Financieras, pidiendo nombramiento de Asesor de tesis;

Estando a las atribuciones conferidas al Decano de Facultad de Ciencias Contables y Financieras por la Ley Universitaria N° 30220, y a los reglamentos internos;

SE RESUELVE:

1° **NOMBRAR** al docente **CPC. Teodomiro Arias Flores**, como **Asesor de Tesis**, las bachilleres señoritas Lesly Briyitt ALVAREZ LAGUNA, Betty Pilar CAJAHUAMAN PAUCAR y Maribel SANTIAGO SHOL de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras; por lo expuesto en los considerandos de la presente Resolución.

2° **DAR A CONOCER** a las instancias correspondientes y a las interesadas.

Regístrese, comuníquese y archívese.

DR. CAYTO DIDÍ MIRAVAL TARAZONA
DECANO

Distribución:
Asesor
Interesadas
Archivo

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN		REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR GRADOS ACÁDEMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES			
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN		RESPONSABLE DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL	VERSION	FECHA	PAGINA
		OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL	0.0	06/01/2017	1 de 2

ANEXO 2

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE PREGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos de los autores de la tesis)

Apellidos y Nombres: Alvarez Laguna Lesly Brizitt

DNI: 7165 9779 Correo electrónico: _____

Teléfonos: Casa _____ Celular 938649770 Oficina _____

Apellidos y Nombres: Cajahuaman Parcar Betty Pilar

DNI: 71930359 Correo electrónico: Pilarcajahuamanparcar@gmail.com

Teléfonos: Casa _____ Celular 921984448 Oficina _____

Apellidos y Nombres: Santiago Shol Maribel

DNI: 48098254 Correo electrónico: MM-S-10@hotmail.com

Teléfonos: Casa _____ Celular 956004619 Oficina _____

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Pregrado	
Facultad de:	<u>Ciencias Contables y Financieras</u>
E F :	<u>Contabilidad</u>

Título Profesional obtenido:

Título de la tesis:

Evaluación de los Componentes del Sistema de Control Interno y sus efectos en la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN		REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR GRADOS ACÁDEMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES			
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN		RESPONSABLE DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL	VERSION	FECHA	PAGINA
		OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL	0.0	06/01/2017	2 de 2

Tipo de acceso que autoriza(n) el (los) autor(es):

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción del Acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible al documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, más no al texto completo

Al elegir la opción "Público", a través de la presente autorizo o autorizamos de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya(n) marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

- () 1 año
- () 2 años
- () 3 años
- () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público

Fecha de firma

07 de Noviembre de 2018

Firma del autor y/o autores

