

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**



**“CONTROL SIMULTÁNEO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA,  
PERIODO 2017”**

**TESIS**

**Presentado por:**

**Br. EDGARDO DANIEL NINAJA COAQUERA**

**Asesor:**

**Dr. CPC. Juan Guillermo Aranibar Ocola**

**Para Obtener el Grado Académico de:  
MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**Tacna - Perú**

**2019**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera profesional, vida laboral y personal, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por la salud, por la familia y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres, hermanos, sobrinos y mi padrino por ser mi fortaleza, por apoyarme en todo momento, por los valores enseñados, consejos brindados, alegrías compartidas y por el amparo incondicional que me otorgaron en todo momento.

A todas las personas que de alguna manera han contribuido al desarrollo del presente trabajo de investigación, a todas ellas sinceramente muchas gracias.

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la vida y guiarme en cada momento, permitiéndome culminar con éxito mi maestría.

A mis Padres Carlos y Florencia que siempre han estado conmigo brindándome su apoyo incondicional, consejos y paciencia, sin los cuales hubiera sido imposible culminar mis estudios tan exitosamente.

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
INDICE DE CONTENIDOS	iv
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	3
1.3.    JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4.    OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4.1. Objetivo general	4
1.4.2. Objetivos específicos	4
1.5.    CONCEPTOS BÁSICOS	5
1.6.    ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
2. CAPITULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO	11
2.1.    CONTROL SIMULTÁNEO	11
2.1.1. Actividades	19
2.1.2. Medidas preventivas	21
2.1.3. Riesgo	22
2.2.    GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	27
2.2.1. Desempeño Laboral	41
2.2.2. Logro de Objetivos	43
2.2.3. Eficiencia y Eficacia	45
3. CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	47
3.1.    HIPÓTESIS	47

3.1.1.	Hipótesis general	47
3.1.2.	Hipótesis Específicas	47
3.2.	VARIABLES	47
3.2.1.	Variable Independiente: Control Simultaneo =X	47
3.2.2.	Variable Dependiente: Gestión de recursos Humanos =Y	48
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
3.4.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	48
3.5.	ÁMBITO DE ESTUDIO	49
3.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	49
3.6.1.	Unidad de Estudio	49
3.6.2.	Población	50
3.6.3.	Muestra	50
3.7.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	51
3.7.1.	Técnicas	51
3.7.2.	Instrumentos	51
3.7.3.	Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de resultados	51
4.	CAPITULO IV: RESULTADOS	53
4.1.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	53
4.2.	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	53
4.3.	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	55
4.3.1.	Control simultáneo	55
4.3.2.	Gestión de recursos humanos	68
4.4.	PRUEBA ESTADÍSTICA	84
4.5.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	85
4.5.1.	Hipótesis General	85
4.5.2.	Hipótesis Específicas	86
4.5.3.	Discusión de resultados	89
5.	CAPITULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	91
5.1.	CONCLUSIONES	91
5.2.	SUGERENCIAS	93

5.3. PROPUESTA	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
ANEXOS	116
ANEXO N° 1- MATRIZ DE CONSISTENCIA	116
ANEXO N° 2- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	117
<b>ANEXO N° 3- CUESTIONARIO</b>	118

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Procedimientos para el control de las actividades esta actualizado	55
<b>Tabla 2:</b> Normatividad vigente en los procesos de recursos humanos	56
<b>Tabla 3:</b> Los sistemas reportan la información para seguimiento y control	57
<b>Tabla 4:</b> Se revisa la documentación emitida para la atención de requerimientos.	58
<b>Tabla 5:</b> Las reuniones de coordinación se realizan para evitar reprocesos.	59
<b>Tabla 6:</b> Los registros de las operaciones se efectúan oportunamente.	60
<b>Tabla 7:</b> Existe riesgo de control en el cumplimiento normativo.	61
<b>Tabla 8:</b> Riesgo de detección es alto debido a falta de experiencia.	62
<b>Tabla 9:</b> Riesgo inherente (entorno del GRT) no se toman decisiones adecuadas.	63
<b>Tabla 10:</b> Cuenta con supervisión y control de los procedimientos internos.	64
<b>Tabla 11:</b> Considera eficiente la labor de revisión y validación de documentación	65
<b>Tabla 12:</b> Motivación al personal para el cumplimiento de funciones	66
<b>Tabla 13:</b> Presenta la información oportunamente para la toma de decisiones.	67
<b>Tabla 14:</b> Directivas internas permiten un adecuado cumplimiento de funciones	68
<b>Tabla 15:</b> Son adecuadas las políticas relacionadas a la contratación de personal	69
<b>Tabla 16:</b> Capacitaciones que permitan mejorar el rendimiento del personal	70
<b>Tabla 17:</b> Los incentivos al personal se dan por el cumplimiento de metas	71
<b>Tabla 18:</b> Los requerimientos logísticos y técnicos se atienden oportunamente	72
<b>Tabla 19:</b> Se evalúa el cumplimiento de objetivos de acuerdo a lo programado.	73
<b>Tabla 20:</b> Las operaciones son de acuerdo a la norma interna de contrataciones.	74
<b>Tabla 21:</b> Se notifica al personal sobre las funciones establecidas para su cargo.	75
<b>Tabla 22:</b> El control preventivo logra cumplir con los objetivos institucionales.	76
<b>Tabla 23:</b> Los fondos se vienen utilizando para el fin que fue asignado.	77
<b>Tabla 24:</b> Los gastos en personal son de acuerdo a la programación presupuestal.	78
<b>Tabla 25:</b> La entidad cuenta con personal para su normal funcionamiento.	79
<b>Tabla 26:</b> Se evalúa al personal oportunamente para la toma de decisiones.	80

**Tabla 27:** Consolidación de Resultados

81



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Tabla 1:</b> Procedimientos para el control de las actividades esta actualizado	55
<b>Tabla 2:</b> Normatividad vigente en los procesos de recursos humanos	56
<b>Tabla 3:</b> Los sistemas reportan la información para seguimiento y control	57
<b>Tabla 4:</b> Se revisa la documentación emitida para la atención de requerimientos.	58
<b>Tabla 5:</b> Las reuniones de coordinación se realizan para evitar reprocesos.	59
<b>Tabla 6:</b> Los registros de las operaciones se efectúan oportunamente.	60
<b>Tabla 7:</b> Existe riesgo de control en el cumplimiento normativo.	61
<b>Tabla 8:</b> Riesgo de detección es alto debido a falta de experiencia.	62
<b>Tabla 9:</b> Riesgo inherente (entorno del GRT) no se toman decisiones adecuadas.	63
<b>Tabla 10:</b> Cuenta con supervisión y control de los procedimientos internos.	64
<b>Tabla 11:</b> Considera eficiente la labor de revisión y validación de documentación	65
<b>Tabla 12:</b> Motivación al personal para el cumplimiento de funciones	66
<b>Tabla 13:</b> Presenta la información oportunamente para la toma de decisiones.	67
<b>Tabla 14:</b> Directivas internas permiten un adecuado cumplimiento de funciones	68
<b>Tabla 13:</b> Son adecuadas las políticas relacionadas a la contratación de personal	69
<b>Tabla 14:</b> Capacitaciones que permitan mejorar el rendimiento del personal	70
<b>Tabla 17:</b> Los incentivos al personal se dan por el cumplimiento de metas	71
<b>Tabla 18:</b> Los requerimientos logísticos y técnicos se atienden oportunamente	72
<b>Tabla 19:</b> Se evalúa el cumplimiento de objetivos de acuerdo a lo programado.	73
<b>Tabla 20:</b> Las operaciones son de acuerdo a la norma interna de contrataciones.	74
<b>Tabla 21:</b> Se notifica al personal sobre las funciones establecidas para su cargo.	75
<b>Tabla 22:</b> El control preventivo logra cumplir con los objetivos institucionales.	76
<b>Tabla 23:</b> Los fondos se vienen utilizando para el fin que fue asignado.	77
<b>Tabla 24:</b> Los gastos en personal son de acuerdo a la programación presupuestal.	78
<b>Tabla 25:</b> La entidad cuenta con personal para su normal funcionamiento.	79
<b>Tabla 26:</b> Se evalúa al personal oportunamente para la toma de decisiones.	80

## RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de investigación relacionado a los diferentes conceptos y actividades del control simultáneo que inciden en la gestión de recursos humanos; en el desarrollo de sus actividades, tratamiento de riesgos y medidas preventivas adoptadas en el Gobierno Regional de Tacna, en el periodo 2017 y evaluó los diferentes mecanismos de prevención existentes que permitan tomar decisiones oportunas, así mismo se observó los diferentes procedimientos, utilización de recursos, políticas y directivas establecidas por la entidad. El presente trabajo es no experimental, también es descriptiva de acuerdo con el propósito de la investigación.

El área de investigación está enmarcada en la Gestión Pública, porque es una actividad encaminada a la toma de decisiones para realizar control simultáneo a la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Tacna, a través de la evaluación al desempeño laboral, cumplimientos de objetivos, eficiencia y eficacia de la Entidad.

En la presente investigación se observó que el Gobierno Regional de Tacna no cuenta con los mecanismos y estrategias necesarios que permitan mejorar la gestión de recursos humanos no aplicando los controles necesarios y herramientas que permitan disponer las medidas preventivas de manera oportuna, para el mejor desempeño laboral, logrando el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos que sirvan de apoyo en la implementación del sistema de control interno que permite la reducción de riesgos inherentes, de control y de detección; finalmente se concluye que el control simultáneo incide significativamente en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna.

***Palabras Clave:*** Control simultáneo, gestión de recursos humanos.

## **ABSTRACT**

The development of this research work related to the different concepts and activities of simultaneous control that affect the management of human resources; in the development of its activities, treatment of risks and preventive measures adopted in the Regional Government of Tacna, in the period 2017 and evaluated the different existing prevention mechanisms that allow to take timely decisions, likewise it was observed the different procedures, use of resources , policies and directives established by the entity. The present work is not experimental, it is also descriptive according to the purpose of the research.

The research area is framed in Public Management, because it is an activity aimed at making decisions to perform simultaneous control of the human resources management of the Regional Government of Tacna, through the evaluation of work performance, fulfillment of objectives, efficiency and effectiveness of the Entity.

In the present investigation it was observed that the Tacna Regional Government does not have the necessary mechanisms and strategies to improve the management of human resources, not applying the necessary controls and tools that allow for the provision of preventive measures in a timely manner, for the best job performance , achieving the fulfillment of the institutional objectives, as well as the efficiency and effectiveness in the use of public resources that serve as support in the implementation of the internal control system that allows the reduction of inherent risks, control and detection; Finally, it is concluded that simultaneous control has a significant impact on the management of human resources in the Regional Government of Tacna.

**Keywords:** Simultaneous control, human resources management

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación se relaciona con las actividades de Control simultáneo y su incidencia en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna periodo 2017, observándose que la entidad materia de estudio no realiza los suficientes controles simultáneos a través de actividades de seguimiento que identifiquen los riesgos e implementar las medidas preventivas necesarias que permitan mejorar la gestión del capital humano durante el desarrollo de sus labores funcionales y cumplimiento de objetivos establecidos en los documentos de gestión y planes operativos de las diferentes unidades orgánicas, siendo necesario la implementación de diversos mecanismos y estrategias con una visión integral para el cumplimiento de las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad; permitiendo mejorar el desempeño laboral, evaluando el proceso de selección de personal, la correcta designación de funciones y administración de legajos, verificando el avance en el logro de objetivos institucionales a través de una gestión del desarrollo y la capacitación, a través de una eficiente y eficaz uso de los recursos públicos.

El presente trabajo de investigación se ha dividido en cinco capítulos; en el Capítulo I, se desarrolla todo lo relacionado al planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, se indica la justificación e importancia; en el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos, sistema de hipótesis y variables; en el Capítulo III se desarrolla la Metodología, el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas e instrumento; procesamiento de datos; en el Capítulo IV se desarrolla los resultados y su discusión, el análisis estadístico, presentación de resultados, contrastación de la hipótesis y la discusión de resultados; finalmente se desarrollan las conclusiones y sugerencias; dentro de la conclusión final se tiene que el control simultáneo inciden en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Gobierno Regional de Tacna no se han realizado los suficientes controles simultáneos, que identifiquen los hechos que ponen en riesgo el cumplimiento a las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad que lleven a la correcta gestión de recursos humanos a través de un proceso de selección de personal transparente que permita acceder al personal idóneo y que este se adecue al diseño de puestos requerido, conllevando a la formulación de planes anuales de capacitación que mejoren el desempeño laboral incrementando las capacidades intelectuales y técnicas, así como la capacitación en temas de habilidades blandas que mejoren el rendimiento profesional.

Así también es de indicar que la entidad presenta problemas en velar que los funcionarios públicos presenten las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas en las plazos y condiciones que establece la normativa vigente, por lo que es necesario contar con métodos de seguimiento y monitoreo, por otro lado, la entidad cuenta con una deficiente gestión de los legajos personal debido a una falta de actualización del contenido del mismo, así como la ausencia en la verificación de la documentación sustentatoria que permita confirmar la validez de la información contenida.

Asimismo, se observa que la entidad no viene aplicando indicadores que demuestren el nivel de logro de objetivos que van cumpliendo las diferentes unidades orgánicas en forma trimestral, semestral y anual, aspectos relacionados con los planes operativos, debido a que las personas contratadas mediante contratos administrativos de servicios no vienen cumpliendo estrictamente con el objeto de sus contrataciones, ya que luego de efectuar las convocatorias para la contratación de personal para determinado fin, y pese a los términos de referencia preestablecidos, terminan empleando a la persona contratada para otro fin diferente de aquel por el cual fue convocado y contratado.

Toda entidad pública quiere ser eficiente y eficaz en la administración de sus recursos, siendo esto un problema a la hora de conseguirlo debido a la corrupción que se puede presentar al cumplir los objetivos con la menor cantidad de recursos, es decir el personal que labora en las diferentes unidades orgánicas que se relacionan con los sistemas administrativos de gestión pública tienen un rol primordial a la hora de ejecutar el gasto y cumplir con los plazos de las metas propuestas, debiéndose al poco interés en implementar controles simultáneos a los procesos que realizan diariamente los funcionarios y servidores y poder el nivel de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y bienes públicos.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo el control simultáneo incide en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1. ¿De qué manera el control simultáneo incide en el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017?
2. ¿En qué medida el control simultáneo incide en el logro de objetivos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017?
3. ¿Cómo el control simultáneo incide en la eficiencia y eficacia en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se justifica teniendo en cuenta que es necesario realizar controles simultáneos a través de actividades de seguimiento que logren identificar los hechos que ponen en riesgo el cumplimiento de las políticas, directivas y lineamientos de la entidad a fin de que se adopten las medidas preventivas y se logre la correcta y transparente gestión de los recursos humanos reflejándose en el buen desempeño laboral del personal que trabaja en las diferentes gerencias y oficinas que tienen a su cargo ejecutar el gasto público, asimismo al cumplimiento de los objetivos institucionales y que el resultado de los mismos se haya conseguido con la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos.

Así también, el control simultáneo ayuda al proceso de implementación del sistema de control interno en el Gobierno Regional de Tacna, respecto a los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y el compromiso de mejoramiento, permitiendo que los controles de estos componentes sean evaluados constantemente para definir si son efectivos, asimismo permite que los procedimientos que se llevan a cabo para la transferencia de gestión en los gobiernos regionales y locales sean conformes a las políticas de continuidad de gestión y desarrollo.

### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Evaluar cómo el control simultáneo incide en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

1. Establecer en qué manera el control simultáneo incide en el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna.

2. Determinar en qué medida el control simultáneo incide en el logro de objetivos en el Gobierno Regional de Tacna.
3. Analizar cómo el control simultáneo incide en la eficiencia y eficacia en el Gobierno Regional de Tacna.

### 1.5. CONCEPTOS BÁSICOS

Según la Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, se tiene los siguientes términos:

**Control Interno:** Es un proceso continuo dinámico e integral de gestión, efectuado por el titular, funcionarios y servidores de la entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable de que se alcancen los objetivos institucionales. (Directiva n.º 013-2016-CG/GPROD)

**Actividad:** Suma de tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. (Directiva n.º 017-2016-CG/DPROCAL)

**Equipo de control simultáneo:** Profesionales acreditados ante el Titular de la entidad o quien haga sus veces, que tiene a su cargo el desarrollo del servicio de control simultáneo. El equipo de control simultáneo adquiere la denominación según la modalidad de control simultáneo que corresponda. (Directiva N° 017-2016-CG/DPROCAL)

**Gestión Pública:** Se entiende por gestión pública al conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. (Arias, 2014)



**Medidas preventivas:** Son las acciones adoptadas por el Titular de la entidad o el funcionario designado, orientadas a mitigar o de ser el caso superar el riesgo que comprometa el resultado o el logro de los objetivos de la entidad. (Directiva n.º 017-2016-CG/DPROCAL)

**Riesgo:** Es la posibilidad de ocurrencia de un evento adverso que afecte el resultado o el logro de resultados o los objetivos de la entidad. (Directiva n.º 017-2016-CG/DPROCAL)

**El Ambiente de Control:** Es entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno. (Ley n.º 28716)

**La Evaluación de Riesgos:** En cuya virtud deben identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales (Ley n.º 28716)

**Control gerencial:** Son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad. (RC N° 320-2006-CG)

**Supervisión:** Componente del Sistema de Control Interno, orientado a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento. (Arias, 2014)

## 1.6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.1 Antecedentes Internacionales

**Gatia R. (2017)**, en su tesis para optar el título de Contador Público, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, titulada: “*Diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Anglo Ecuatoriana de Guayaquil*”, en la que concluye: El análisis de teorías y principios sobre los modelos de gestión de recursos humanos cumple una función importante en el estudio de la investigación, ya que permite sustentar los aspectos fundamentales del proceso de gestión, técnica de selección, integración de personas, recompensas, desarrollo etc. Con el fin de identificar las responsabilidades en relación de las actividades que ocupan en la empresa para evitar la duplicidad de información, errores administrativos y agilizar las responsabilidades que tienen por optimizando el tiempo. (p. 102 y 103)

Como parte de los beneficios de un modelo de sistema de gestión de recursos humanos permitirá lograr la optimización de tiempo y recursos en los diversos trámites diarios que cada uno de los miembros debe ejecutar como parte de sus actividades laborales, reducirá también la burocracia en aprobaciones y validación de documentos ya que el tener claro a hacia donde deben dirigirse y a quien conociendo la pertinencia del cargo las funciones se convertirán en una tarea más efectiva. (Gatia R, 2017, p.5)

Asimismo, como parte del estudio realizado por el tesista señala que la gestión de recursos humanos del siglo XXI aplicado a las empresas e instituciones permiten que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, ya que es importante enfatizar que el administrador de Recursos Humanos debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente mediante una adecuada aplicación de la herramienta de la motivación, aspecto que es de resaltar por la relación con el desempeño laboral. (Gatia R, 2017, p.8)

### 1.6.2 Antecedentes Nacionales

**Huamán y Quispe (2017)** en su tesis para el optar el título profesional de Contador Público, de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad de Contabilidad titulada: “*Control Interno Gubernamental en la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Yauyos de la Provincia de Jauja*”, en la que concluye en que la entidad presenta una serie de deficiencias y debilidades en los procesos de selección, capacitación y evaluación, limitando el cumplimiento de los objetivos del recurso humano, hemos propuesto el modelo de control interno gubernamental basado en el COSO para la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Yauyos de la Provincia de Jauja. (p.147)

Asimismo, permite una adecuada gestión de recursos humanos en razón que involucra a todo el personal de la entidad y proporciona seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, analizándose los procesos de la gestión de recursos humanos en base a los componentes del control interno gubernamental, donde se refleja que la entidad carece de algunos instrumentos de gestión y otros se encuentran desactualizados, tampoco establecen políticas para mitigar los riesgos, los mecanismos de información son deficientes. (Huamán y Quispe, 2017, p.147)

Así también, las actividades de monitoreo y seguimiento a los procesos y operaciones de la entidad no son oportunas impidiendo la aplicación de medidas correctivas; por consiguiente, no se realizan eficientes procesos de selección, tampoco se realizan evaluaciones del desempeño laboral que permitan determinar el rendimiento del personal e identificar las necesidades de capacitación, a su vez, la entidad no planifica la capacitación del recurso humano para mejorar su desempeño. (Huamán y Quispe, 2017, p.147)

**Salazar L (2014)** en su tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Gerencia Pública, de la Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado, titulada: *El control interno herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la*

*gerencia pública de hoy*, en la que concluye: “La Contraloría General, como órgano técnico competente en materia de control gubernamental, ha establecido que sobre la base de una gestión de riesgos las entidades deben implementar los controles internos que sean necesarios para la consecución de los objetivos, metas y misión institucional, lo cual además favorece el cumplimiento de objetivos gerenciales relacionados con el buen manejo de los recursos públicos, destacándose entre ellos la transparencia, la organización interna, la rendición de cuentas y el control posterior. La Contraloría General, ha establecido cinco (05) componentes del Sistema de Control Interno. La profundidad en la aplicación de cada uno de ellos dependerá principalmente de la naturaleza de cada entidad. Así tenemos, el "Ambiente de Control" dedicado a la organización de la entidad y a la sensibilización del personal respecto al Control Interno. La "Evaluación de Riesgos", necesario para identificar y priorizar el control en aquellas operaciones que ponen en riesgo la consecución de los objetivos y metas de la entidad. Las "Actividades de Control Gerencial", comprenden en sí, desarrollar procedimientos que aseguren el manejo de los riesgos detectados, teniendo en cuenta algunas pautas como responsables, registros, accesos, verificaciones, entre otros. Por su lado con la "Información y Comunicación" se busca fomentar el uso de plataformas de información para la toma de decisiones, y con la "Supervisión" se incentiva efectuar los ajustes y mejoras al Sistema de Control Interno.” (p.55)

**Vidal J. (2017)** en su tesis para optar el grado de Maestro en Contabilidad de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, titulada: “El Control Simultáneo como Nuevo Enfoque de la Auditoría Gubernamental, en la Gestión de Proyectos de Inversión Pública, en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Callao” la que concluye en que se ha determinado que el control simultáneo, incide favorablemente en la gestión de proyectos de inversión pública, en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Callao 2011-2016. (p. 183)

Precisando que los datos obtenidos como producto del estudio permitió determinar que, a identificación de deficiencias, permite el nivel de mitigación de

riesgos, obteniéndose datos y posteriormente puestos a prueba permitieron determinar que las acciones de evaluación de procedimientos administrativos, permiten mejorar el nivel de cumplimiento de objetivos y metas. (Vidal J, 2017, p.183)

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO**

#### **2.1. CONTROL SIMULTÁNEO**

La Ley N° 27785 señala que este tipo de control compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. (2002, Art. 7°)

Como parte de estas acciones, en muchas entidades suelen presentarse deficiencias que a futuro pueden generar responsabilidades de parte de los propios funcionarios públicos, más allá de lo que está reiterado y establecido en los reglamentos y directivas internas de las propias entidades. (Leonarte V. 2014, p.21)

De otro lado, las Normas General de Control Gubernamental, establece las siguientes condiciones para los órganos conformantes del sistema nacional de control respecto a la ejecución del control simultáneo (RC N° 273-2014-CG, 2014, VI):

- a) Sus resultados no deben interferir en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad.
- b) Es ejercido por la Contraloría o el órgano de control institucional en la modalidad y oportunidad que considere.
- c) Su ejercicio no supone la conformidad de los actos de gestión de la entidad, ni limita el control posterior.

- d) Las reglas para la formulación del documento que contenga los resultados, la implementación y el seguimiento de los mismos, es establecido por la contraloría.
- e) Se caracteriza por ser oportuno, expeditivo, preventivo y orientado al ciudadano. (Ley N° 27785, 2002, Art. 9°)

Así también se define como aquel que se realiza a actos, hechos o actividades de un proceso en curso, correspondiente a la gestión de la entidad sujeta a control gubernamental, con el objeto de alertar oportunamente al Titular de la entidad sobre la existencia de hechos que ponen en riesgo el resultado o el logro de sus objetivos, a fin de que la entidad defina las acciones que correspondan para el tratamiento de estos. (Directiva N° 017-2016-CG/DPROCAL, 2016, Núm. 6.3)

Asimismo, se rige por los principios establecidos en la Ley N° 27785, siendo especial aplicación los de autonomía funcional, flexibilidad, objetividad, reserva, legalidad y carácter permanente, selectivo y técnico, asimismo, establece que sus características son las siguientes (2002, Art. 9°):

#### Oportuno

Se ejecuta durante el desarrollo de un proceso en curso, promoviendo la adopción de medidas que aseguren el cumplimiento de sus objetivos.

#### Expeditivo

A partir de riesgos identificados, promueve la oportuna adopción de acciones para el tratamiento de los riesgos con la finalidad de asegurar el cumplimiento del resultado o el logro de los objetivos del proceso en curso que es materia de control simultáneo.

Orientado al ciudadano

Se enfoca principalmente en los procesos vinculados a la prestación de servicios públicos a los ciudadanos. (Directiva N° 017-2016-CG/DPROCAL, 2016, Núm. 6.3.1)

La Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, establece que el ejercicio del control simultáneo se realiza a través de cuatro modalidades: Acción Simultánea, Orientación de oficio, visita de control y la visita preventiva; para la ejecución de estos, a excepción de la modalidad de orientación de oficio, se conforma un equipo de control simultáneo, el cual está constituido por profesionales acreditados ante el titular de la entidad, este equipo se denomina según la modalidad de control simultáneo del que se trate, asimismo en dichas modalidades, se elabora un plan en el que se establecen los objetivos, alcance, procedimientos a realizar, entre otros; para su posterior aprobación, ejecución y culminación con un informe, en el cual se identifican riesgos, respecto de los cuales la entidad debe adoptar medidas preventivas:

**Acción simultánea:** Consiste en evaluar el desarrollo de una o más actividades en ejecución de un proceso en curso, así como verificar y revisar documental y físicamente que se realice conforme a la normativa aplicable, disposiciones internas y estipulaciones contractuales. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.1)

Según la Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL establece que la acción simultánea cuenta con las siguientes etapas:

**a. Planificación**

La unidad orgánica a cargo de la acción simultánea, obtiene y analiza la documentación e información de una o más actividades del proceso que será materia del servicio, con base en la cual elabora el Plan de Acción de Simultánea, que contiene entre otros aspectos, los objetivos, el alcance y los procedimientos a desarrollar. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.1)



**b. Ejecución**

La unidad orgánica a cargo de la acción simultánea, acredita ante el Titular de la entidad al equipo de control simultáneo. A partir de la acreditación, el equipo de control simultáneo inicio la aplicación de los procedimientos contenidos en el Plan de Acción Simultánea. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.1)

Durante la ejecución de la acción simultánea, el equipo de control simultáneo, de considerarlo necesario y a fin de obtener mayor información para el logro de sus objetivos, revisa hechos, documentación e información que corresponda a actividades que fueron ejecutadas, siempre que estas se encuentren relacionadas con la acción simultánea.

Si durante el desarrollo de la etapa de ejecución, el equipo de control simultáneo identifica hechos respecto de los cuales la entidad debe adoptar medidas preventivas inmediatas, el responsable de la unidad orgánica a cargo de la acción simultánea, comunica estos hechos al Titular de la entidad.

**c. Elaboración del informe**

Concluida la etapa de ejecución, el equipo de control simultáneo elabora el informe de acción simultánea, en el que expone de manera concreta y objetiva los hechos que, al ser realizados sin observar la normativa aplicable, las disposiciones internas y las estipulaciones contractuales, ponen en riesgo el resultado o el logro de los objetivos del proceso en curso materia de acción simultánea, siendo el equipo de control simultáneo responsable de remitir el informe al Titular de la entidad para que se tomen las acciones preventivas pertinentes a fin de mitigar o aceptar el riesgo señalado. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.1).

**d. Plazos**

El desarrollo de la acción simultánea no debe exceder de veinte días hábiles, excepcionalmente, por la naturaleza o complejidad de una o más actividades del proceso en curso materia de acción simultánea se requiera un plazo mayor. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.1)

**Orientación de oficio:** Se elabora cuando se toma en conocimiento de la presencia de situaciones que puedan conllevar a la entidad a incurrir en errores, omisiones o incumplimientos en el desarrollo de una o más actividades de un proceso en curso, de los cuales se puede tomar conocimiento a través de la misma entidad u otras fuentes. Su desarrollo no se encuentra sujeto a plazos. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.2)

**a. Acciones en la orientación de oficio**

La unidad orgánica, al tomar conocimiento de las situaciones que puedan conllevar a la entidad a incurrir en errores, omisiones o incumplimientos que puedan generar riesgos que afecten los resultados o el logro de sus objetivos, revisa y analiza la información y determina la necesidad de comunicar al Titular de la entidad, de manera concreta y objetiva. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.2)

**Visita de control:** Consiste en presenciar actos o hechos relacionados a la recepción por parte de la entidad de bienes y prestación de servicios en general, o los que ejecuta la entidad en los que por disposición legal requiera la presencia de los órganos del Sistema o los referidos al estado y mantenimiento de la infraestructura pública, con el propósito de constatar que estos se realicen conforme a la normativa aplicable, disposiciones internas y estipulaciones contractuales. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.3)

Según la Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL establece que la visita de control cuenta con las siguientes etapas:

**a. Planificación**

La unidad orgánica a cargo de la visita de control, elabora y aprueba el Plan de Visita de Control, que contiene entre otros aspectos, los objetivos, el alcance y los procedimientos a ejecutar. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.3)

**b. Ejecución**

La unidad orgánica a cargo de la visita de control, acredita ante el Titular de la entidad al equipo de control simultáneo. A partir de la acreditación, el equipo de control simultáneo inicia la aplicación de los procedimientos contenidos en el Plan de Visita de Control. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.3)

Durante la ejecución de la visita de control, el equipo de control simultáneo, realiza entre otras acciones, la inspección, indagación y observación en el lugar donde se desarrolla los actos o hechos materia de visita, con el propósito de verificar que estos se realicen conforme a la normativa aplicable, disposiciones internas y estipulaciones contractuales e identificar riesgos que afecten el resultado o el logro de los objetivos en la recepción por parte de la entidad de bienes y prestación de servicios en general, cabe señalar que las acciones realizadas durante la ejecución de la visita de control se registran en Actas.

**c. Elaboración del informe**

Concluida la etapa de ejecución, el equipo de control simultáneo, elabora el informe de visita de control, en el que expone de manera concreta y objetiva, los hechos que, al ser realizados sin observar la normativa aplicable, las disposiciones internas y las estipulaciones contractuales, generan riesgos que afecten el resultado o el logro de los objetivos en la recepción por parte de la entidad de

bienes y prestación de servicios en general, siendo el informe remitido al Titular de la entidad para la adopción de las medidas preventivas pertinentes a fin de mitigar y aceptar el riesgo señalado. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.3)

#### **d. Plazo**

El desarrollo de la visita de control no debe exceder de siete días hábiles, excepcionalmente, por la naturaleza o complejidad de una o más actividades del proceso en curso materia de visita de control, la unidad orgánica superior a la que desarrolla el servicio requiera un plazo mayor. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.3)

**Visita Preventiva:** Consiste en verificar una o más actividades vinculadas a la prestación de servicios públicos, así como los servicios al ciudadano, que las entidades tienen a su cargo en el marco de sus competencias funcionales, con el propósito de comprobar que la prestación se realice conforme a la normativa aplicable, disposiciones internas y estipulaciones. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.4)

**Según la Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL establece que la visita de control cuenta con las siguientes etapas:**

#### **a. Planificación**

La unidad orgánica a cargo de la visita preventiva, obtiene y analiza la documentación e información de una o más actividades del proceso que será materia del servicio, con base en la cual elabora y aprueba el Plan de Visita Preventiva, que contiene entre aspectos, los objetivos, el alcance y los procedimientos a desarrollar. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.4).

**b. Ejecución**

La unidad orgánica a cargo de la visita de control, acredita ante el Titular de la entidad al equipo de control simultáneo. A partir de la acreditación, el equipo de control simultáneo inicia la aplicación de los procedimientos contenidos en el Plan de Visita Preventiva. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.4)

Durante la ejecución de la visita preventiva, el equipo de control simultáneo, realiza entre otras acciones, la inspección, indagación y observación en el lugar donde se desarrolla los actos o hechos materia de visita, con el propósito de verificar que estos se realicen conforme a la normativa aplicable, disposiciones internas y estipulaciones contractuales e identificar riesgos que afecten el resultado o el logro de los objetivos en la prestación de los servicios públicos y los servicios al ciudadano, cabe señalar que las acciones de verificación realizadas durante la ejecución de la visita preventiva se registran en Actas.

**c. Elaboración del informe**

Concluida la etapa de ejecución, el equipo de control simultáneo elabora el informe de visita preventiva, en el que expone de manera concreta y objetiva los hechos que, al ser realizados sin observar la normativa aplicable, las disposiciones internas y las estipulaciones contractuales, generan riesgos que afecten el resultado o el logro de los objetivos en la prestación de los servicios públicos o los servicios al ciudadano, siendo el informe remitido al Titular de la entidad para se adoptan las medidas preventivas pertinentes a fin de mitigar o aceptar los riesgos señalados. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.4)

**d. Plazos**

El desarrollo de la visita preventiva no debe exceder de diez días hábiles, excepcionalmente, por la naturaleza o complejidad de la visita preventiva requiera un plazo mayor. (Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL, 2016, Núm. 7.1.4)

### **2.1.1. Actividades**

Según la Real Academia Española, lo define como el conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

En el ámbito de las Normas de Control Interno se establecieron una norma general para el componente de actividades de control gerencial, el cual 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 éstos. (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006)

#### **a) 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 ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo. (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006)

#### **b) 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 clave en un proceso, actividad o tarea. (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006)

#### **c) 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 otro. (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006)

**d) 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 permita llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos. (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006).

**e) Verificaciones y conciliaciones**

Los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior. (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006)

**f) Evaluación de desempeño**

Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables. (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006)

**g) Rendiciones de cuentas**

La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del Estado, el cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá

brindar la información y el apoyo pertinente. (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006)

#### **h) Documentación de procesos, actividades y tareas**

Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta revisión de los mismos y garantizar la trazabilidad de los productos o servicios generados. (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006)

#### **i) Revisión de procesos, actividades y tareas**

Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento de control interno. (Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, 2006)

El componente Actividades de control gerencial establece normas básicas que ayudan a asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos. Este componente se desarrolla en toda la entidad, en todos sus niveles y funciones; las políticas y procedimientos que lo constituyen; las políticas y procedimientos que lo constituyen son impartidos por la dirección, la gerencia y los niveles ejecutivos, y deben ser cumplidos por todas las personas que integran la entidad. (Mesa P. 2014, p. IX-1)

#### **2.1.2. Medidas preventivas**

La Directiva N° 017-2016-CG/GPROCAL establece que el titular de la entidad y los funcionarios que este designe son responsables de adoptar las acciones para el



tratamiento de los riesgos y las acciones para implementar las recomendaciones, cuya finalidad es la siguiente:

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales y en general contra cualquier hecho irregular o situación prejudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir con la normatividad a cargo de la entidad y sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales. (Pozo Ch. 2017, p.I-5)

### **2.1.3. Riesgo**

El riesgo es la posibilidad de que un evento o una acción pueda afectar en forma adversa a la entidad y cuyos efectos puedan ser mediatizados a partir de la existencia de mecanismos de control interno, los mismos que han sido desarrollados en los distintos estamentos de la organización, justamente para prevenirlos y mediatizarlos a su mínima expresión. (Álvarez I. 2009, p.X-1)

La declaración N° 9 sobre las normas para la práctica profesional de la auditoría interna (SIAS 9), emitida por el Instituto Americano de Auditores Internos, señala al riesgo, como “la posibilidad de que un evento o acción pueda afectar en forma adversa a la organización”, por lo tanto, el riesgo es el mecanismo potencial de resultados negativos que pueden verse expuestos las entidades del sector público, que atenten su gestión en sus diferentes aspectos tales como:

- a) Ausencia de un sistema de planificación orgánica con deficiencias en el logro de objetivos y metas.
- b) Incumplimientos de metas y objetivos con recursos asignados en actividades y proyectos intrascendentes.
- c) Pérdida o utilización inapropiada de recursos públicos y mal uso de activos fijos.
- d) Costos excesivos e ingresos deficientes.
- e) Fraude o apropiación ilícita de recursos públicos.
- f) Decisiones erróneas de la gerencia.
- g) Falta de credibilidad y posicionamiento institucional, desprestigio de imagen.  
(Álvarez I. 2009, p.X-1)

De acuerdo con el enunciado anterior, se puede deducir que los riesgos son inherentes a las organizaciones y son algo complicados para identificarlos; sin embargo, las causas que propician su aparición, pueden ser múltiples y de índole muy diversa. En ocasiones una misma causa puede generar más de un tipo de riesgo, por otro lado, los riesgos no solamente se originan por la falta de controles, si por diversas circunstancias ajenas a los procedimientos establecidos para prevenirlos, éstos existen por sí mismos y se presentan cuando son causados, por lo tanto, los sistemas de control se establecen para reducir y evitar las causas a su mínima expresión. (Álvarez I. 2009, p.X-1)

### **El riesgo como evento que puede afectar en forma adversa a la entidad**

En nuestro medio, las regulaciones que exigen la implementación de evaluaciones de riesgos se refieren más aspectos de control interno y de buen gobierno corporativo, en efecto, a través de las normas de control interno y en ello se ha incluido por primera vez el tema de evaluación de riesgos; sin embargo, algunas entidades se han visto obligadas a implementar procesos de administración de

riesgos como parte de las condiciones para modernizar y reformar el aparato burocrático y preparar las bases para establecer la Gestión por Resultados, es así que la buena administración y gobierno corporativo es la implementación de un programa de gestión de riesgos que implica desarrollar procesos continuos, lógicos y coordinados que incluya como mínimo:

- i. En una primera etapa, la identificación de los riesgos a los que se enfrentan las diversas áreas de la organización.
- ii. Una segunda etapa en la que, las gerencias seleccionen y prioricen conjuntamente estos riesgos en forma coordinada y corporativa, según la prevalencia y probabilidad de ocurrencia e impacto sobre los objetivos de la entidad.
- iii. Una tercera etapa, la más importante entre todas, la que define cuál es el plan para contrarrestar o minimizar los riesgos con acciones concretas, para disminuir los efectos que se pudieran generar en caso se materialicen los riesgos. (Álvarez I. 2009, p.X-1)

#### **A. Factores de riesgo**

Son las diversas situaciones individuales que actúan en la determinación del nivel de riesgo, lo más importante dentro de la fase de planeamiento es detectar los factores que producen el riesgo, por lo tanto, identificados los factores de riesgo, corresponde efectuar su evaluación y requieren el juicio de la gerencia determinar el alcance y los procedimientos para identificarlos. (Álvarez I. 2009, p.X-2)

Según Álvarez Illanes (2009) plantea los siguientes ejemplos:

##### **a) Factores políticos**

Interferencia y predominio de las decisiones políticas en las decisiones técnicas.

**b) Factores sociales**

Gran presión de parte de la población organizada ante la demanda insatisfecha.

**c) Factores económicos**

Actividades y proyectos sin contar con el financiamiento adecuado.

**d) Factores de dirección y gerencia**

Presión de la dirección y gerencia para alcanzar metas.

**e) Factores técnicos**

Ausencia de planificación y programación en los diferentes actos y actividades administrativas. (p. x-2)

**B. Niveles de riesgo**

Según Álvarez Illanes (2009) el nivel de riesgo se clasifica en:

**Nivel General**

Está referida a los riesgos potenciales que afectarán a la entidad en su conjunto, se identifica el nivel global en el que se determina la trascendencia y existencia de malas prácticas, de errores o irregularidades no detectadas por los procedimientos de control interno y que en definitiva lleven a incurrirlos.

**Nivel Específico**

Está referido al riesgo que se exponen las distintas unidades orgánicas, así como los procesos y procedimientos que se desarrollan al interior de cada uno de ellos y que puedan afectar en forma negativa al cumplimiento de sus metas, es particular se debe identificar y documentar cualquier riesgo significativo y debilidades en el ambiente de control y otros factores relevantes. (p. x-2)

### **C. Categorías de riesgo**

Según Álvarez Illanes (2009) existen tres categorías de riesgo.

- a) Riesgo Inherente
- b) Riesgo de Control
- c) Riesgo de Detección

#### **Riesgo Inherente**

Es la susceptibilidad o posibilidad de que las amenazas de riesgo se puedan concretar por la existencia de errores o irregularidades significativas que distorsionen las acciones desarrollada por la entidad y las unidades orgánicas que puedan resultar materiales individualmente o colectivamente y que se encuentran fuera de control de las gerencias, por lo que se debe evaluar los riesgos inherentes que estén totalmente fuera de control de mecanismos existentes para prevenir tales riesgos y que deben formar parte de los sistemas operativos de la entidad. (Álvarez I. 2009, p.X-2)

#### **Riesgo de control**

Es la posibilidad de que las acciones y actividades o una clase de operaciones, hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales, individual o colectivamente y que al acumularse con otras distorsiones afectarán sustancialmente a la entidad, por no haber sido prevenidas o detectadas y corregidas oportunamente por los sistemas de control o por otros mecanismos de control preventivo, conducen a la gerencia a tomar decisiones erróneas y equivocadas. Los riesgos de control son una consecuencia de la eficiencia de la estructura de control interno implementada en la entidad, siendo los controles internos eficaces sobre determinadas operaciones reducen el riesgo de control, por lo tanto, esta categoría de riesgo se determinan evaluando la capacidad de los

sistemas de control implementados para detectar errores, irregularidades significativas en forma oportuna, en consecuencia, la existencia de factores que incrementan el riesgo de control, afectando la calidad de los procesos y procedimientos implementados en la entidad. (Álvarez I. 2009, p.X-2)

### **Riesgo de Detección**

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. (Álvarez I. 2009, p.X-2)

## **2.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Según el nuevo modelo de gestión de recursos humanos se define de la siguiente manera:

“El modelo de gestión de recursos humanos no solamente toma como referencia una extensa experiencia vivida en la gestión de recursos humanos y un amplio conocimiento de las modernas prácticas de gestión de personas, sino que se inspira en una visión de lo que entiendo serán las organizaciones de la relación de estas organizaciones con el entorno que las rodea.” (Rodríguez S. 2004, p. 15)

En la actualidad, existe un evidente consenso entre las autoridades y funcionarios públicos de que la obtención, preservación y desarrollo de los recursos humanos son de una importancia capital en la gestión pública, ya que de una óptima gestión de recursos humanos depende de los objetivos y metas de toda entidad pública y, por consiguiente, en la adecuada producción y prestación de bienes y servicios públicos. (Goicochea S. 2009, p.VII-4)

Según Goicochea (2009) existen distintas funciones operativas que cumple toda gerencia de recursos humanos de una organización son las siguientes:

### **A. Consecución**

Tiene que ver con la determinación de los requerimientos que debe tener el personal que ingrese a la organización y de su reclutamiento, selección y colocación; la determinación de los requerimientos se refiere al número y calidad del personal; la selección y colocación cubren una multitud de actividades diseñadas con el fin de contratar personal, tales como requerimientos de empleo en formas impresas, pruebas psicológicas, entrevistas y técnicas de inducción.

### **B. Desarrollo**

Después de que se ha obtenido el personal, debe procurarse su continuo desarrollo; el desarrollo se realiza con el incremento de las capacidades, con el incremento de las capacidades, con el entrenamiento relacionado con el desempeño efectivo del cargo para el cual se ha contratado a cada persona; esta es una actividad de gran importancia y de permanentes variaciones debido a los constantes cambios tecnológicos, el rediseño de los cargos y la complejidad de las tareas encomendadas.

### **C. Compensación**

Esta función se define como la retribución adecuada y equitativa para el personal por su contribución a los objetivos de la organización.

### **D. Integración**

En la consecución de los empleados, el desarrollo y la razonable remuneración se dan también algunos problemas difíciles y aún frustrantes en la gerencia de recursos humanos; la definición de tales problemas se hace a través de la denominada “integración”, la cual tiene relación con la conciliación entre los intereses de la persona, los de la sociedad y los de la organización; por ello, mediante esta función se deben abordar los sentimientos y actitudes del personal en conjunción con los valores, principios y políticas de la organización.

## **E. Mantenimiento**

Esta función tiene que ver con la consolidación y mejoramiento de las condiciones que se han establecido con el personal que sea establecido con el personal que se ha incorporado a la institución, por ello, aquí se abordan aspectos tales como el mantenimiento de las condiciones físicas de los trabajadores, las medidas de seguridad y los programas de servicio social. (p. VII-4)

## **Clasificación del personal en el Sector Público**

El Estado, como empleador, tiene a sus trabajadores o servidores sujetos a tres grandes regímenes laborales:

### a. El régimen laboral del Sector Privado

A los trabajadores sujetos a este régimen (SUNAT, Indecopi, Sunarp, algunos servidores del Poder Judicial, obreros de las municipalidades, etc.) se les aplican las normas que regulan los derechos y beneficios que corresponden a todos los trabajadores del Sector Privado: CTS, gratificaciones, seguro de vida, asignación familiar, vacaciones, etc.

### b. El régimen laboral del Sector Público, o servicio civil, también conocido como el de la Carrera Administrativa.

A los servidores sujetos a este régimen (los que laboran en los ministerios, los municipios, los gobiernos regionales, etc.) se les aplican las normas que regulan los derechos y beneficios del régimen del servicio civil.

### c. El Contrato Administrativo de Servicios: CAS

Ésta es una modalidad contractual administrativa y privativa del Estado, que vincula a una entidad pública con una persona que presta servicios de manera no autónoma que se rige por normas de derecho público y confiere a las partes



únicamente los beneficios y las obligaciones que establece la norma que lo creó: D. Leg. N° 1057 y su reglamento.

#### Clasificación en el Régimen laboral Público

De acuerdo con las normas que regulan a los servidores públicos o personal del servicio civil, éstos se clasifican en:

#### **Funcionario público**

Es aquel que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas.

El funcionario público tiene tres formas de ser llegar a ocupar el cargo:

- a) Por elección popular directa y universal (regidores, alcaldes, etc.) o confianza política originaria (ministros).
- b) De nombramiento y remoción regulados (podría ser el caso de los directores de entidades como el BCR, Defensor del Pueblo, etc.).
- c) De libre nombramiento y remoción: Gerentes municipales.

#### **Empleados de confianza**

Es aquel que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público, como los asesores, pues se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente.

Los empleados de confianza en ningún caso deben ser en un número tal que sea mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil podrá establecer límites inferiores para cada entidad.

En el caso del Congreso de la República esta disposición se aplicará de acuerdo a su Reglamento.

### **Servidor público**

Por descarte, podemos concluir que el servidor público es aquel que labora para el Estado, pero que no está comprendido en el grupo de funcionario público ni de empleado de confianza.

Estos servidores son los que hacen carrera.

Los servidores públicos se clasifican de la siguiente manera:

#### **i. Director superior**

Es el servidor que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno.

A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas.

El porcentaje de directivos no debe exceder del 10% del total de empleados de la entidad.

La ineficiencia en este cargo da lugar al regreso a su grupo ocupacional.

Una quinta parte del 10% puede ser designa o removida libremente por el titular de la entidad.

No podrán ser contratados como servidores ejecutivos o especialistas, salvo que cumplan las normas de acceso reguladas en la Ley de Bases de la Carrera Administrativa.

#### **ii. Ejecutivo**

El ejecutivo es el servidor público que desarrolla funciones administrativas, entendiéndose como tales al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutorias, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas; estos servidores conforman un grupo ocupacional.

### iii. Especialista

El especialista es el servidor público que desempeña labores de ejecución de servicios públicos.

Estos servidores no ejercen función administrativa y conforman un grupo ocupacional.

### iv. De apoyo

El servidor público de apoyo es el que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento.

Conforman un grupo ocupacional.

Este grupo es el que usualmente se equipara al de los obreros del Sector Privado.

## **Análisis de cargos**

Según Salazar (2014) señala algunos conceptos para ubicarnos mejor en el tema:

- estudiar y analizar las funciones, actividades y tareas que cumple o realiza el trabajador público en el cargo que desempeña, para coadyuvar con el logro de los fines y objetivos de la organización.
- El análisis de cargos es un método que consiste en la investigación científica y analítica del cargo mediante la descomposición de sus elementos más importantes, tales como las funciones actividades, tareas y operaciones, indicando tiempos, movimientos, capacidad, calidad, experiencia y grado de creatividad necesarios para su adecuado y oportuno cumplimiento.
- Es un método pragmático que consiste en determinar las cualidades, grados de capacitación profesional y técnica del trabajador, para compatibilizar si está en relación con las exigencias y requisitos que exige el cargo que ocupa.
- Es importante determinar el grado de identificación y compromiso del trabajador con las aspiraciones y necesidades de la población a quien se sirve.

- En suma, nos permite determinar los cargos necesarios y fundamentales para el adecuado funcionamiento de la organización, así como aquellos innecesarios y que podrían eliminarse para dinamizar la gestión. (p. I-5)

### **Objetivos del análisis de cargos**

Para conseguir el análisis de cargos, Salazar (2014) establece los siguientes objetivos:

a. **Objetivo general**

Proporcionar información básica para la racionalización y redefinición de funciones del cargo, así como fusionar o eliminar cargos improductivos e innecesarios, crear nuevos cargos, para aprovechar mejor el trabajo intelectual y productivo de los trabajadores de la organización, previa capacitación.

b. **Objetivos específicos**

- Simplificar y dinamizar la gestión administrativa, determinado métodos, procedimientos e instrumentos de trabajo más racionales y modernos, aprovechando la tecnología de punta, con el objeto de optimizar la gestión.
- Desconectar y descentralizar las funciones y competencias con el objeto de mejorar y dinamizar la gestión.
- Diseñar y ejecutar programas de evaluación, de desarrollo de capacidades y reconversión de personal, de tal manera que estén en condiciones de ocupar nuevos cargos que requiere la organización, desempeñando el rol de promotores de cambio.
- Mejorar las condiciones ambientales de trabajo, para una mejor y oportuna atención al público usuario, así como para disminuir los riesgos a que estén expuestos los trabajadores y el usuario.
- Determinar estándares de rendimiento mediante la evaluación y estudios de medición de la carga de trabajo.
- Coadyuvar con el diseño de políticas de desarrollo de personal, fundamentalmente para la selección, evaluación, capacitación, motivación, atención de salud, remuneraciones y carrera

administrativa, acorde con las exigencias de la realidad y modernidad de la gestión pública.

c. Metodología del análisis de cargos

La metodología consiste en:

- Registrar información, en un formulario especialmente diseñado y mediante la observación del comportamiento humano, descomponiendo y examinando cada cargo de la organización en sus elementos más simples, para precisar y/o reestructurar la organización, la naturaleza y funciones del cargo, de tal manera que permita determinar los requisitos mínimos para ocupar el cargo, las responsabilidades inherentes al mismo, las condiciones ambientales y riesgos que involucra su desempeño, así como otros factores que permiten caracterizar con mayor precisión el cargo.
- El método se adapta en función de los objetivos que se persiguen, las normas que rigen los cargos, los procedimientos a seguir y la aplicación de sus resultados.
- El análisis de cargos se puede realizar siguiente cualquiera de los siguientes métodos:
  - i. Mediante cuestionarios que se aplican a los trabajadores o sus jefes inmediatos.
  - ii. Mediante entrevistas a los trabajadores o sus jefes.
  - iii. Mediante la observación directa de cómo se desempeña el cargo.
  - iv. Mediante el análisis de los resultados obtenidos en cada cargo y su relación con los fines de la organización.
  - v. Analizando si existen interferencias o duplicidad con las funciones de otro cargo, utilizando el ROF y el MOF.
  - vi. Mediante la combinación de todos los anteriores.

d. La fórmula de análisis de cargos, que consiste en que la información por recabar o recabada debe contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace el trabajador?
- ¿Cómo lo hace?

- ¿Por qué lo hace?
- ¿Qué requisitos y habilidades exige el cargo? ¿Requiere tecnología de punta?
- ¿Dónde lo hace?
- ¿Lo hace individualmente o en equipo, con asesoramiento?
- ¿Es rutinaria y no requiere de capacitación? ¿Exige permanente capacitación? (p. 5)

### **Documentos de gestión**

Los documentos de gestión son definidos como instrumentos técnicos normativas que regulan el funcionamiento integral de las entidades de la Administración pública. Estos documentos estuvieron compuestos principalmente por el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), el Presupuesto Analítico de Personal (PAP), el Manual de Procedimientos (MAPRO) y el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) (Vera, 2017, p. 5)

El órgano rector que reguló y asesoró la aplicación de esos documentos fue el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), creado por Decreto Ley N° 20316 que posteriormente fue desactivado y liquidado en el año 1995, siendo las funciones de dicho ente transferidas a cada entidad del sector público, por lo que cada entidad podía elaborar y aprobar sin contar con órgano rector.

Posteriormente, en el año 2004 la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) aprobó lineamientos para la elaboración y aprobación del CAP y en el año 2006 para el ROF; para finalmente con la publicación de la Ley N° 30057 el 4 de julio de 2013, denominada Ley SERVIR y luego con la publicación de su reglamento general a través del Decreto Supremo N° 040-2014-PCM se efectúan diversos cambios a los documentos de gestión, según se detalla a continuación:

**a. Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**

Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos, contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, y establece sus relaciones y responsabilidades. (Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, 2006)

Para Vera (2006) constituye una de las herramientas más importantes para la adecuada gestión administrativa de una entidad pública, como documento que ordena las funciones generales y específicas de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas, debiendo a su vez tener una vigencia que permita consolidar la estructura organizacional y fortalecer las capacidades institucionales, por ello, deben evitarse las modificaciones que conlleven a cambios significativos o generalizados en la organización, que puedan a su afectar negativamente la gestión y resultados. (p. 10)

**Niveles organizacionales y niveles jerárquicos**

La estructura orgánica de una entidad debe guardar equilibrio entre las necesidades de jerarquización de la autoridad y de coordinación entre órganos. Para ello, los niveles organizacionales y jerárquicos de la entidad deben desarrollarse considerando los órganos que se encuentren debidamente justificados conforme al Informe Técnico Sustentatorio que elabore la entidad y hasta el tercer nivel organizacional, solo en casos en que esto fuere necesario, tal como se establece lo siguiente:

- Primer nivel se encuentra la Alta dirección.
- Segundo nivel se encuentra los órganos de línea, de asesoramiento y de apoyo.
- Tercer nivel se encuentran las unidades orgánicas de órganos de línea; y las unidades orgánicas de órganos de asesoramiento y de apoyo.

**b. Manual de Perfiles de Puestos (MPP)**

Este documento de gestión fue establecido mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 161-2013-SERVIR/PE, aprobó la directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, denominada formulación del Manual de Perfiles de Puestos (MPP), dejando sin efecto la Resolución Jefatural N° 095-95-INAP/DNR y la Directiva N° 001-95-INAP/DNR, normas con las cuales se venía elaborando y aprobando el Manual de Organización y Funciones (MOF).

Asimismo, se ha definido que el manual de perfiles de puestos es un documento de gestión que describe de manera estructura todos los perfiles de puestos de la entidad, desarrollados a partir de su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el informe de dimensionamiento, encontrándose regulados en las directivas y lineamientos que emita el SERVIR.

**c. Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE)**

Es el instrumento de gestión en el cual las entidades establecen los puestos, su valoración, el presupuesto asignado a cada uno de ellos, incluidos los puestos vacantes, entre otra información. El CPE debe contemplar todos los puestos de la entidad que se encuentran bajo los regímenes de la Ley N° 30057, los Decretos Legislativos N.ºs 276 y 728 y las carreras especiales. (Directiva N° 02-2015-SERVIR/GDSRH, 2015)

Cabe señalar que mediante la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, establece en su Cuarta Disposición Complementaria Final que el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) y el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) serán sustituidos por el instrumento de Gestión señalado en el párrafo anterior.

**d. Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)**

Se define como el documento de gestión pública que compila los procedimientos administrativos y servicios exclusivos que regula y brinda una entidad pública. Este documento debe estar a disposición de los ciudadanos



de acuerdo a ley, a fin de que estos puedan hacer las gestiones que consideren pertinentes en igualdad de condiciones y con suficiente información.

Es importante porque ordena de manera homogénea un conjunto de trámites que son brindados por las institucionales públicas, precisa su tiempo y costo, reduce la discrecionalidad y parcialidad de los funcionarios y permite agilizar diversos trámites que los usuarios deben realizar. El TUPA brinda claridad acerca de que cosas deben hacer los usuarios para realizar la gestión ante la entidad respectiva. (Vera, 2017, p. 185)

e. Manual de Procedimientos (MAPRO)

Es un documento descriptivo y de sistematización normativa, teniendo también un carácter instructivo e informativo. Contiene en forma detallada las acciones que se siguen en la ejecución de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones y deberá guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales o administrativos que regulan el funcionamiento de la entidad. Además, sirven como elementos de análisis para desarrollar estudios de racionalización.

### **Políticas del Personal**

Dentro del proceso del control de la gestión de recursos humanos, reviste capital importancia el examen de las políticas de personal que una organización tiene para ejercer su gestión y, por ende, desarrollar sus funciones operativas. (Goicochea S. 2009, p.VII-4)

Es probable que quien realice el control, antes de empezar a preparar un plan de investigación para obtener los datos objetivos necesarios, descubra que las presuntas “políticas” son a menudo sólo una enumeración de deseos y buenas intenciones; una política de personal, para ser digna de este nombre, debe satisfacer varios criterios, para Goicochea (2009) de mención a los siguientes:

- La política debe estar escrita, ser clara y abarcar toda la función involucrada (política de consecución, desarrollo, contribución, integración o mantenimiento).
- Deben existir disposiciones para asegurar la difusión y la comprensión de la política en toda la organización.
- La política debe ser coherente con los objetivos y políticas generales establecidas de la organización; con el Plan Estratégico Institucional (PEI) y con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la institución.
- Los elementos específicos de las políticas de personal, por ejemplo, la selección, el perfeccionamiento y la administración de personal, deben estar correlacionados y debidamente articulados.
- La política debe establecerse como resultado de discusiones y consultas a niveles múltiples en toda la organización, incluidas las consultas con dirigentes sindicales y otros representantes de los empleados. (p. VII-5)

### **Las relaciones entre las organizaciones y los trabajadores**

Es importante advertir la necesidad de que tengan en cuenta las prácticas de relaciones industriales vigentes en la institución y sus implicancias a considerar ciertas cuestiones de gestión de personal. Para Goicochea (2009) los aspectos básicos que se deben tratar figuran los siguientes:

- a) El trato cotidiano con los representantes de los trabajadores. Estos pueden ser representantes sindicales o representantes elegidos directamente por todos los trabajadores, sin relación o con relación sólo indirecta de un sindicato.
- b) Métodos y procedimientos para atender reclamaciones de los trabajadores.
- c) Negociaciones colectivas y, en particular, la organización de la gerencia de la entidad para la negociación colectiva. La importancia de esta cuestión depende, en cierta medida, del nivel a que dicha negociación se efectúe (para

todo el sector, región o localidad en donde se encuentra ubicada la entidad, o si sólo se circunscribe al ámbito de la institución). Pero en la mayoría de los casos en que exista un sindicato en la entidad se establecerá con ella cierto grado de negociación colectiva, aunque sólo sea de carácter informal, incluso si se celebran negociaciones más estructuradas y oficiales a nivel más elevado.

- d) Mecanismos y procedimientos de consulta entre la gerencia y los trabajadores en cuestiones de interés común, como la productividad, los servicios sociales, etc. (en contraposición a las cuestiones de carácter antagónico, como las reclamaciones o las reivindicaciones).
- e) Principios y procedimientos sobre despidos y excedentes de mano de obra (dentro o fuera del contexto de la negociación colectiva). (p. VII-5)

### **Control para el área de personal y recursos humanos**

Según Álvarez (2010) establece los siguientes objetivos de control:

- Desarrollo de políticas de personal
- Desarrollo de actividades de fortalecimiento de capacidades
- Promover la gestión y desempeño de funciones por resultados
- Promover premios y felicitaciones por cumplimiento de metas

La administración del personal comprende una actividad de apoyo de la gestión que le permite optimizar su participación en los fines institucionales; lográndose de este modo efectividad, eficiencia y productividad en el comportamiento funcional, mediante la aplicación de una adecuada racionalización administrativa. (p. XI-3)

Así también establece el desarrollo de los siguientes controles:

- Descripción de personal
- Control y evaluación del rendimiento laboral

- Capacitación y entrenamiento permanente
- Desplazamiento de servidores
- Manteamiento del orden, moral y disciplina
- Información actualizada del personal
- Aplicación de la tercerización en las entidades
- Asistencia y permanencia de personal
- Compensación de becas de estudios otorgados al personal

El sistema de control interno debe ser sujeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. (Álvarez I. 2010, p. XI-3)

### **2.2.1. Desempeño Laboral**

El desempeño es un concepto que está ligado directamente con la persona y su compromiso de realización de una determinada labor, en otras palabras, podemos definir al desempeño como el cumplimiento por parte de una persona de aquello a lo que está obligado. Por tanto, es importante diferenciar el concepto de desempeño del rendimiento, el cual viene a ser el producto o utilidad que da una cosa, en ese sentido, podemos hablar de diferentes niveles de desempeño dentro de una organización, por ejemplo, un desempeño micro, meso y macro. (Morante G. 2015, p. II-1)

En el caso del desempeño micro, nos estaremos refiriendo al personal en forma individual, es decir, al propio profesional que contribuye con sus labores a obtener un determinado resultado. No obstante, el desempeño individual se devalúa en función de los niveles superiores y su referencia reside en las metas del grupo o la unidad a la que pertenece. (Morante G. 2015, p. II-1)

En consecuencia, observamos que todo desempeño micro debe estar vinculado a un nivel de desempeño superior, desencadenado, a través de diferentes niveles de

desempeño, un resultado global. En este caso, podemos señalar que el desempeño global de la organización, también podrá estar a un nivel aún más superior, como por ejemplo, el cumplimiento de las Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento (PNOC). (Morante G. 2015, p. II-1)

En esta caracterización del desempeño en la organización, para Morante (2015) destaca tres puntos importantes:

- a) Al subsumirse un determinado micro nivel de desempeño en toda una cadena superior, la evaluación del desempeño individual debe contemplar todas las dimensiones del desempeño de orden superior, un ejemplo es aquel individuo que pertenece a una entidad en particular; debe demostrar los valores de dicha entidad, para ello es necesario un alineamiento del personal con los parámetros de entidad.
- b) Los desempeños individuales siempre van a estar influenciados por externalidades que afectarán su micro desempeño, estas externalidades deben ser consideradas al momento de la evaluación del desempeño individual.
- c) La evaluación de desempeño es un procedimiento que involucra a toda la organización, sobre todo a los superiores y colaboradores del individuo que realiza la labor, lo cual no descarta la participación garantista y formalista de recursos humanos en el proceso de evaluación. Esta situación se debe a que son los superiores y personal adjunto los que están en mejor posición de determinar en tiempo real, el desempeño de una persona. Y serán estos, los llamados a fortalecer los sistemas de línea al interior de la administración pública. (p. II-2)

### **Evaluación del desempeño**

Los sistemas de evaluación de desempeño tienen dos principales objetivos, que son:

- Optimizar los resultados de la organización: En la medida que estos dependen del mejor desempeño de sus individuos.
- Fomentar el desarrollo profesional de los empleados: Es necesario capacitar a aquellos empleados que están en la capacidad de contribuir en una mayor dimensión en las labores de la institución. (Morante G. 2015, p. II-2)

### **Diseño de un sistema de evaluación de desempeño**

Un sistema de evaluación de desempeño comprende todo el proceso de identificación, medición, valoración y comunicación de los resultados conseguidos por una persona a lo largo de un periodo. El diseño de este tipo de sistema al requerir un cierto lapso de temporalidad, conlleva en caso de una mala decisión, implicancias críticas al interior del área. Por ejemplo, un empleado que no se adecua a las políticas de una respectiva área, podrá generar desmotivación, conflictos o el reforzamiento de conductas inadecuadas, entre otras. (Morante G. 2015, p. II-2)

Existen algunos tratadistas que plantean la necesidad de determinar al personal a través de la discrecionalidad del empleador, no obstante, en la administración pública, este concepto o planteamiento, se contrapone a la pluralidad de postores y a la competencia que debe existir para la aplicación a un puesto de trabajo, además ello conlleva a la instauración o a la tentación de caer en la corrupción. (Morante G. 2015, p. II-2)

#### **2.2.2. Logro de Objetivos**

Es la fase en la cual se realiza la medición de los resultados obtenidos luego o durante la fase de ejecución, ya que permite comparar lo ejecutado con lo prevista en la fase de programación y formulación a través de los indicadores de desempeño, así como hacer un balance de objetivos logrados. La evaluación es una oportunidad de aprendizaje y de hacer reajustes a la planificación operativa, siendo la base para el inicio del proceso presupuestario del ejercicio siguiente. (Directiva N° 005-2018-EF/50.01)

Mediante la promulgación de la Ley N° 28522, por la cual se crea el sistema nacional de planeamiento estratégico y el CEPLAN (2008), por lo que desde el año 2002, 2003 en adelante, los gobiernos sub nacionales han sido partícipes de nuevos procesos en la historia del país; los procesos de descentralización y modernización del Estado que vienen implementándose de manera gradual desde dichos años, significaron un cambio drástico de enfoques, mecanismos y alcances sobre la gestión pública.

#### **A. Los avances y logros**

Es posible identificar en el proceso de planificación un signo claro de la voluntad política que apunta hacia la descentralización, incorporando los enfoques que cada localidad aporta. No se puede pretender elaborar sistemas únicos de planificación que no tomen en cuenta las realidades, convicciones y prácticas de cada comunidad, pero no está de más extraer lecciones y aportes de los procesos (Ley N° 28522):

#### **La incorporación de los enfoques**

Derechos humanos, equidad de género e interculturalidad, gestión de riesgos y gestión del territorio; en los programas, proyectos y estrategias locales con un alcance a largo, ha sido en los casos en los que han sido aplicados, un aporte que no responde solo a las fichas técnicas, sino a decisiones colectivas que sustentarán las orientaciones locales más allá de la temporalidad de los gobiernos de turno, trascendiéndolos; por otro lado, el aporte de enfoques locales a los procesos de planificación legitiman las apuestas a futuro en compromisos asumidos. Cuando esto no ha sucedido así, nos encontramos frente a un documento más y una oportunidad perdida para la gobernanza. (Ley N° 28522)

#### **La notoria variable de la participación ciudadana**

Ha hecho de estos procesos de planificación un indicador del nivel de cohesión social entorno a ejes temáticos que muestran incidencia en la manera de gobernar; los presupuestos participativos, asambleas para rendiciones de cuentas, comités

de gestión, comités de vigilancia, consejos de coordinación local; núcleos ejecutores, programan estratégicos de diversos sectores, entre otros aspectos, han repercutido en la manera de organizar y gestionar los servicios públicos; desarrollar las competencias exclusivas, compartidas o delegadas. (Ley N° 28522)

### **2.2.3. Eficiencia y Eficacia**

Desde el punto de vista de las compras públicas la Ley N° 30225 define a la eficiencia y eficacia como parte de sus principios lo siguiente:

“El proceso de contratación y las decisiones que se adopten en su ejecución deben orientarse al cumplimiento de los fines, metas y objetivos de la entidad, priorizando estos sobre la realización formalidades no esenciales, garantizando la efectiva y oportuna repercusión positiva en las condiciones de vida de las personas, así como del interés público, bajo condiciones de calidad y con el mejor uso de los recursos públicos.”

Así también la Ley N° 28175 establece el principio de eficiencia en el empleo público, donde el empleado público debe ejercer sus actividades empleando los medios estrictamente necesarios, teniendo en cuenta los escasos recursos con que cuenta el Estado, asimismo la Ley N° 30057 establece como principio de la ley del servicio civil, la eficacia y eficiencia señalando que el servicio civil y su régimen buscan el logro de los objetivos del Estado y la realización de prestaciones de servicios públicos requeridos por el mismo y la optimización de los recursos destinados a este fin.

#### **A. Finalidad de los Fondos Públicos**

Los fondos públicos se orientan a la atención de los gastos que genere el cumplimiento de sus fines, independientemente de la fuente de financiamiento de donde provengan. Su percepción es responsabilidad de las Entidad competentes con sujeción a las normas de la materia. Los fondos se orientan de manera eficiente y con atención a las prioridades del desarrollo del país. (Ley N° 28411)



**B. Eficiencia en la ejecución de los fondos públicos**

Las políticas de gasto público vinculadas a los fines del Estado deben establecerse teniendo en cuenta la situación económica-financiera y el cumplimiento de los objetivos de estabilidad macro fiscal, siendo ejecutadas mediante una gestión de los fondos públicos, orientada a resultados con eficiencia, eficacia, economía y calidad. (Ley N° 28411)

**C. Principio de eficacia**

Los sujetos del procedimiento administrativo deben hacer prevalecer el cumplimiento de la finalidad del acto procedimental, sobre aquellos formalismos cuya realización no incida en su validez, no determinen aspectos importantes en la decisión final, no disminuyan las garantías del procedimiento, ni causen indefensión a los administrados. En todos los supuestos de aplicación de este principio, la finalidad del acto que se privilegie sobre las formalidades no esenciales deberá ajustarse al marco normativo aplicable y su validez será una garantía de la finalidad pública que se busca satisfacer con la aplicación de este principio. (Ley N° 27444)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. HIPÓTESIS**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

El control simultáneo incide significativamente en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017.

##### **3.1.2. Hipótesis Específicas**

1. El control simultáneo incide de manera significativa en el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna.
2. Existe incidencia significativa entre el control simultáneo y el logro de objetivos en el Gobierno Regional de Tacna.
3. El control simultáneo incide de manera significativa en la eficiencia y eficacia en el Gobierno Regional de Tacna.

#### **3.2. VARIABLES**

##### **3.2.1. Variable Independiente: Control Simultaneo =X**

Es aquel que se realiza a actos, hechos o actividades de un proceso en curso, correspondiente a la gestión de la entidad, estableciendo las medidas preventivas necesarias, sujetas a control gubernamental, con el objeto de alertar oportunamente al titular de la entidad sobre la existencia de hechos que ponen en riesgo el resultado o el logro de sus objetivos a fin de que la entidad defina las acciones que correspondan para el tratamiento de estos.

##### **3.2.1.1 Indicadores**

- X1. Actividades
- X2. Medidas preventivas
- X3. Evaluación de riesgos

### **3.2.1.2 Escala de Medición**

Categoría Ordinal

### **3.2.2. Variable Dependiente: Gestión de recursos Humanos =Y**

La gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos y es una de las principales funciones de la empresa y es por eso que la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

#### **3.2.2.1 Indicadores**

- Y1. Desempeño laboral
- Y2. Logro de objetivos
- Y3. Eficiencia y eficacia

#### **3.2.2.2 Escala de Medición**

Categoría Ordinal

### **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

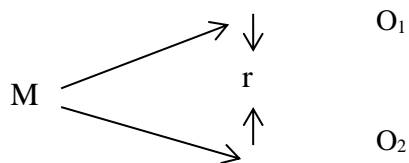
El presente trabajo se consideró como una investigación aplicada ya que se obtienen datos directamente de la realidad objeto de estudio, asimismo es descriptiva, luego explicativa y finalmente correlacionada de acuerdo a la finalidad de la investigación.

### **3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Para efectos de la contrastación de hipótesis, se utilizó el diseño no experimental descriptivo, porque procura verificar la existencia de asociación significativa

entre las variables. Responde a los diseños no experimentales porque no recurre a la manipulación de algunas de las variables en estudio, sino que estas se analizaron tal y como suceden en la realidad. Pino, (2010, p.85).

**El esquema es el siguiente:**



**Dónde:**

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la variable 1: Control Simultáneo

O<sub>2</sub> = Observación de la variable 2: Gestión de recursos humanos

R = Correlación entre dichas variables

### 3.5. ÁMBITO DE ESTUDIO

La investigación se realizó en el Gobierno Regional de Tacna, del distrito, provincia y departamento de Tacna – Perú.

### 3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

#### 3.6.1. Unidad de Estudio

Para el presente trabajo de investigación se consideró como unidad de estudio al Gobierno Regional de Tacna, del distrito, provincia y departamento de Tacna.

### 3.6.2. Población

La población del presente trabajo de investigación estuvo constituida por 50 trabajadores entre profesionales y técnicos de las diferentes áreas administrativas del Gobierno Regional Tacna, periodo 2017.

#### POBLACIÓN

<b>Dependencia</b>	<b>Cantidad</b>
Administración y Finanzas	06
Contabilidad	12
Abastecimientos	12
Tesorería	10
Recursos Humanos	06
Promotores de imagen institucional	04
<b>Total</b>	<b>50</b>

### 3.6.3. Muestra

Como muestra se consideró al 100% de la población por ser pequeña.

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

#### **3.7.1. Técnicas**

##### **Encuesta**

El presente trabajo de investigación utilizó la técnica de la encuesta que fue dirigida a los servidores administrativos del Gobierno Regional Tacna, quienes proporcionaron información relacionada a las variables independiente y dependiente, Control Simultaneo y Gestión de recursos humanos.

#### **3.7.2. Instrumentos**

##### **Cuestionario**

Se aplicó un cuestionario dirigido a los servidores administrativos del Gobierno Regional Tacna, para la evaluación de las variables independiente y dependiente, Control Simultaneo y Gestión de recursos humanos

#### **3.7.3. Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de resultados**

##### **Procedimientos**

- a) Obtención y recopilación de datos, tabulación, análisis e interpretación
- b) Aplicación de encuesta
- c) Procesamiento: Tabulación de datos
- d) Análisis e interpretación de datos para determinar la correlación entre las variables de estudio, mediante el SPSS y Excel, que permitió obtener rápidamente cuadros y gráficos estadísticos.
- e) La estrategia para probar la hipótesis es la prueba estadística no paramétrica denominada Chi cuadrado para verificar la correlación, a través de la prueba de dependencia, es decir, si están las variables asociadas.

Los datos obtenidos en la investigación por el instrumento diseñado para tal fin se organizó y proceso de forma computarizada, a fin de obtener resultados más rápidos con menor riesgo que el sistema manual con el propósito de presentar la

información de manera ordenada, clara y sencilla.

El procesamiento de datos se realizó de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizó: El soporte informático SPSS 22.0 para Windows paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales; Microsoft Office Excel 2010, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitarán el ordenamiento de datos.

En lo que respecta a Microsoft Office Excel 2010: Registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitirá configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntará al informe. Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemáticos de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.

Elaboración de los gráficos que acompañaran los cuadros que se elaborarán para describir las variables. Estos gráficos permitirán visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis. Las tablas y gráficos elaborados en Excel, serán trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

## **4. CAPITULO IV RESULTADOS**

### **4.1.DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

En el trabajo de campo se efectuó las encuestas, utilizando como instrumento un cuestionario con 26 preguntas, 13 preguntas por variables a las diferentes áreas involucradas en el control simultáneo y su incidencia en la gestión de Recursos Humanos, en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017.

### **4.2.DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para la recolección de datos se hizo previamente la fiabilidad de los ítems se efectuó a través del método de alfa cronbach, en el caso de la validez se construyó un instrumento validado por expertos, para verificar:

- La claridad del instrumento, si esta formulado con el lenguaje apropiado.
- Objetividad, si esta expresado en conductas observables.
- Actualidad, adecuado al avance de la ciencia y tecnología.
- Organización, existe una organización lógica.
- Suficiencia, comprende los aspectos en cantidad y calidad.
- Intencionalidad, adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.
- Consistencia, basado en el aspecto teórico científico.
- Coherencia, entre los índices, indicadores y las dimensiones.
- Metodología, la estrategia responde al propósito del diagnóstico.

En el caso de la confiabilidad se usó el método Alfa de Cronbach, obteniéndose el valor de 0.915. El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.



### Fiabilidad del Instrumento a través del alfa de Cronbach

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,915	26

Mientras & más se acerque a la unidad (1) es más confiable

### 4.3.PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

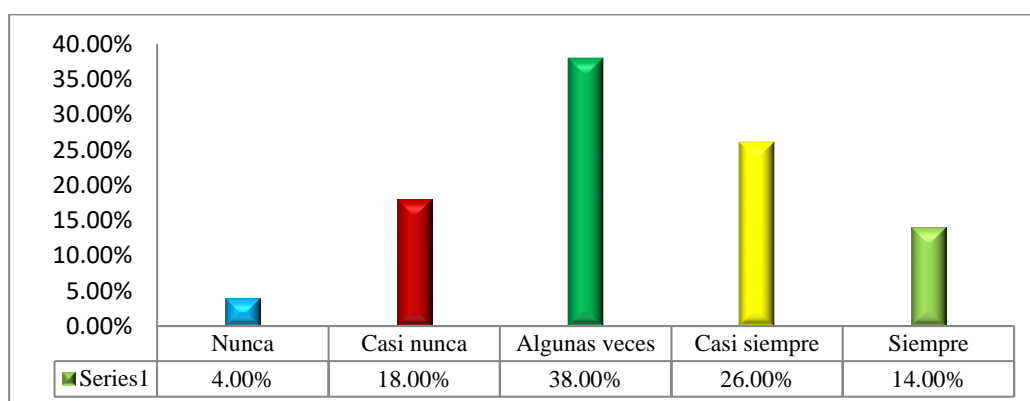
#### 4.3.1. Control simultáneo

**Tabla 1**

Procedimientos para el control de las actividades esta actualizado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	4.00%
Casi nunca	9	18.00%
Algunas veces	19	38.00%
Casi siempre	13	26.00%
Siempre	7	14.00%
Total	50	100.00%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 1:** Procedimientos para el control de las actividades esta actualizado

Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere a si las directivas internas que regulan los procedimientos para el control de actividades se encuentra actualizado, el 38% indica que algunas veces, el 26% indica que casi siempre, el 18% indica que casi nunca, el 14% indica que siempre y finalmente el 4% indica que nunca.

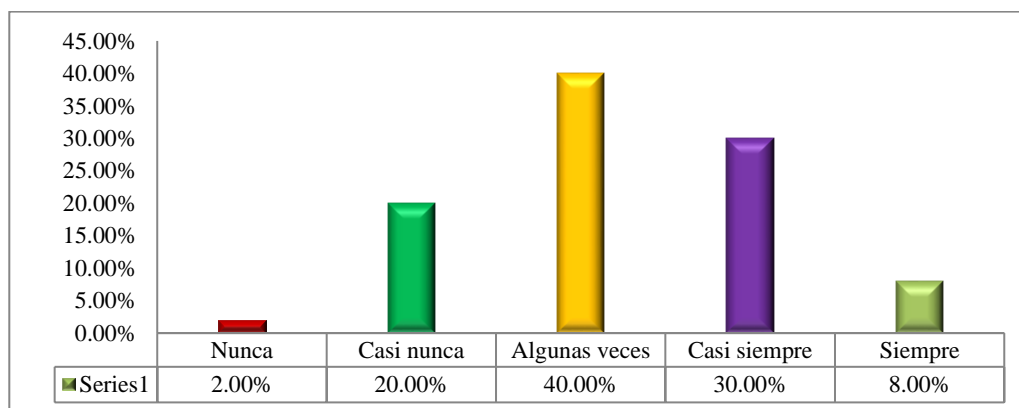
Se observa que no se está cumpliendo con la actualización de las directivas internas que regulan los procedimientos de control, siendo necesario realizar acciones que conduzcan el cumplimiento normativo.

**Tabla 2**

Normatividad vigente en los procesos de recursos humanos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%
Casi nunca	10	20%
Algunas veces	20	40%
Casi siempre	15	30%
Siempre	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 2:** Normatividad vigente en los procesos de recursos humanos

Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere a si se viene cumpliendo con la normatividad vigente en los procesos de recursos humanos, el 40% indica que algunas veces, el 30% indica que casi siempre, el 20% indica que casi nunca, el 8% indica que siempre y finalmente el 2% indica que nunca.

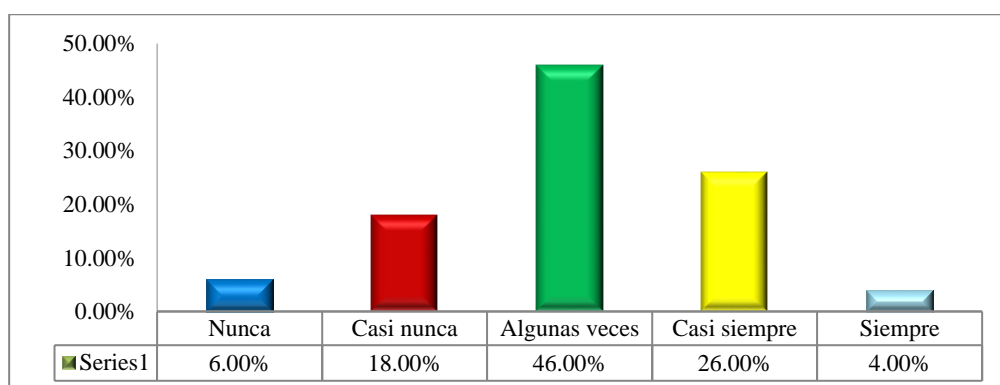
De lo que se puede concluir que no se viene cumpliendo con la normatividad vigente en los procesos de recursos humanos, debiendo efectuar las medidas correctivas necesarias para su implementación.

**Tabla 3**

Los sistemas reportan la información para seguimiento y control

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	6%
Casi nunca	9	18%
Algunas veces	23	46%
Casi siempre	13	26%
Siempre	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 3:** Los sistemas reportan información para seguimiento y control

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a si los sistemas reportan la información para seguimiento y control, el 46% indica que algunas veces, el 26% indica que casi siempre, el 18% indica que casi nunca, el 6% indica que nunca y finalmente el 4% indica que siempre.

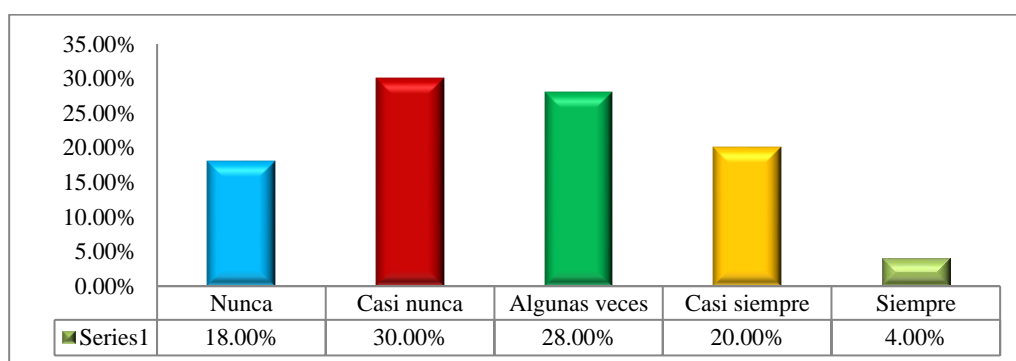
Se observa que los sistemas no vienen reportando la información para el seguimiento y control de las labores administrativas, siendo necesario aplicar los correctivos correspondientes.

**Tabla 4**

Se revisa la documentación emitida para la atención de requerimientos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	18%
Casi nunca	15	30%
Algunas veces	14	28%
Casi siempre	10	20%
Siempre	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 4:** Se revisa la documentación emitida para la atención de requerimientos.

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a que, si se revisa la documentación para la documentación emitida para la atención de requerimientos, el 30% indica que casi nunca, el 28% indica que algunas veces, el 20% indica que casi siempre, el 18% indica que nunca y finalmente el 4% indica que siempre.

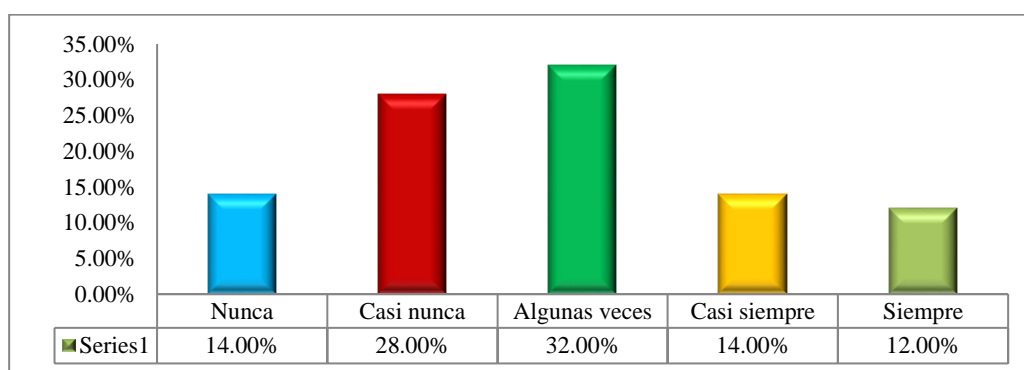
De lo que se asume que no revisa la documentación emitida por el personal para la atención de requerimientos efectuados por las áreas y terceros, debiendo implementar mecanismos de supervisión y control en las respuestas dadas por el personal.

**Tabla 5**

Las reuniones de coordinación se realizan para evitar reprocesos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	14%
Casi nunca	14	28%
Algunas veces	16	32%
Casi siempre	7	14%
Siempre	6	12%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 5:** Las reuniones de coordinación se realizan para evitar reprocesos.

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a que, si las reuniones de coordinación se realizan para evitar reprocesos y errores, el 32% indica que algunas veces, el 28% indica que casi nunca, el 14% indica que casi siempre y casi nunca, y finalmente el 12% indica que siempre.

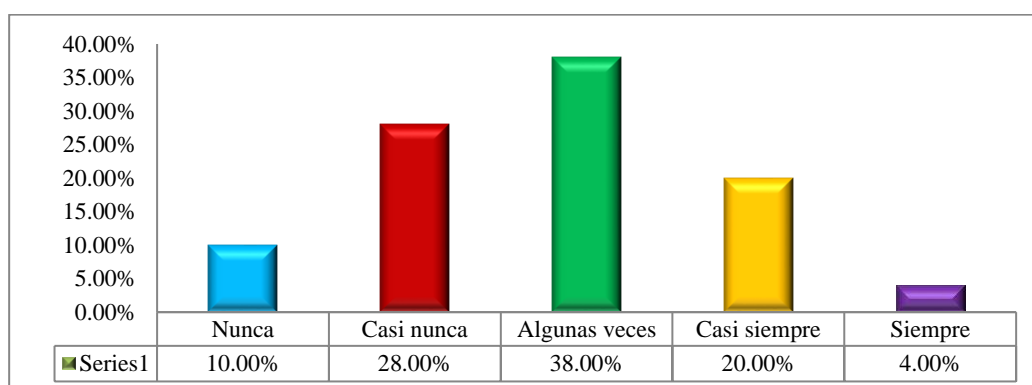
De lo que se asume que no se realizan reuniones de coordinación para evitar reprocesos en las actividades, debiendo implementar un plan de trabajo a corto plazo con la programación de fechas para las coordinaciones previas a la ejecución de actividades de campo.

**Tabla 6**

Los registros de las operaciones se efectúan oportunamente.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	10%
Casi nunca	14	28%
Algunas veces	19	38%
Casi siempre	10	20%
Siempre	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 6:** Los registros de las operaciones se efectúan oportunamente.

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a que, si se efectúan oportunamente los registros de las operaciones, el 38% indica que algunas veces, el 28% indica que casi nunca, el 20% indica que casi siempre, el 10% indica que nunca y finalmente el 4% indica que siempre.

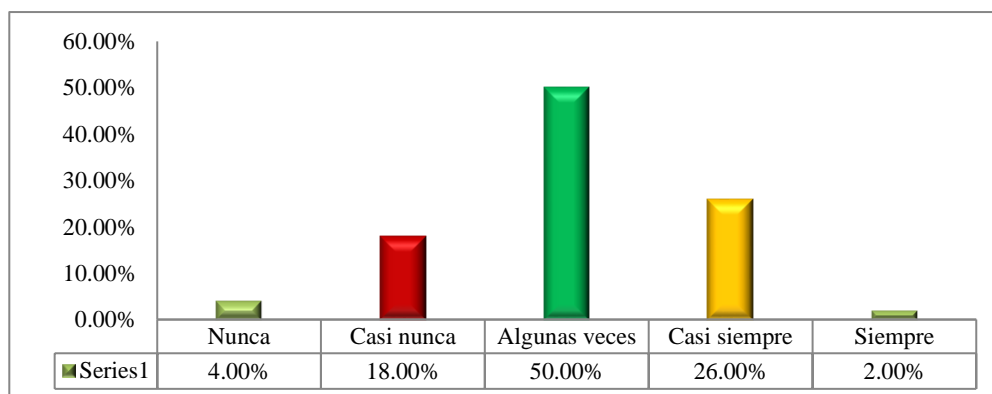
De lo que se asume que no hay un buen control del registro de operaciones, debiendo implementar las estrategias necesarias que permitan mejorar el registro oportuno de las operaciones.

**Tabla 7**

Existe riesgo de control en el cumplimiento normativo.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	4%
Casi nunca	9	18%
Algunas veces	25	50%
Casi siempre	13	26%
Siempre	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 7:** Existe riesgo de control en cumplimiento normativo.

Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere a que, si existe un riesgo de control en el cumplimiento normativo, el 50% indica que algunas veces, el 26% indica que casi siempre, el 18% indica que casi nunca, el 4% indica que nunca y el 2% indica que siempre.

De lo que se concluye que existe un riesgo de control en el cumplimiento normativo, siendo necesario aplicar los correctivos correspondientes.

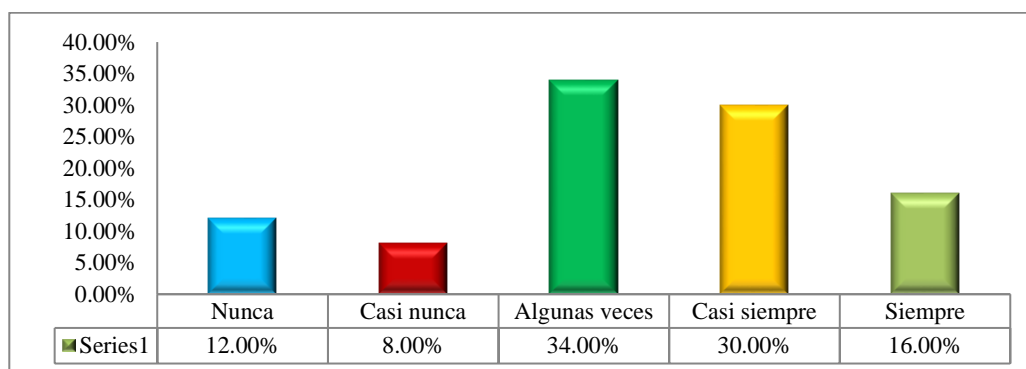


**Tabla 8**

Riesgo de detección es alto debido a falta de experiencia.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	12%
Casi nunca	4	8%
Algunas veces	17	34%
Casi siempre	15	30%
Siempre	8	16%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 8:** Riesgo de detección alto debido a falta de experiencia.

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a si el riesgo de detección es debido a la falta de experiencia del personal, el 34% indica que algunas veces, el 30% indica que casi siempre, el 16% indica que siempre, el 12% indica que nunca y finalmente el 8% indica que casi nunca.

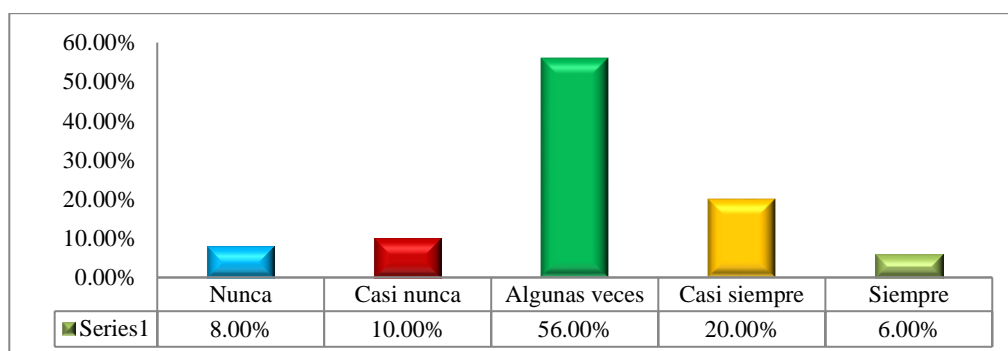
Se observa que gran parte del riesgo de detección es debido a la falta de experiencia del personal, por lo que es necesario que el personal reciba capacitación y se reciban charlas inductivas para disminuir los posibles riesgos.

**Tabla 9**

Riesgo inherente (entorno del GRT) no se toman decisiones adecuadas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	8%
Casi nunca	5	10%
Algunas veces	28	56%
Casi siempre	10	20%
Siempre	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 9:** Riesgo inherente (entorno al GRT) no se toman de decisiones adecuada.

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a si el riesgo inherente no permite una toma de decisiones adecuada, el 56% indica que algunas veces, el 20% indica que casi siempre, el 10% indica que casi nunca, el 8% indica que nunca y el 6% indica que siempre.

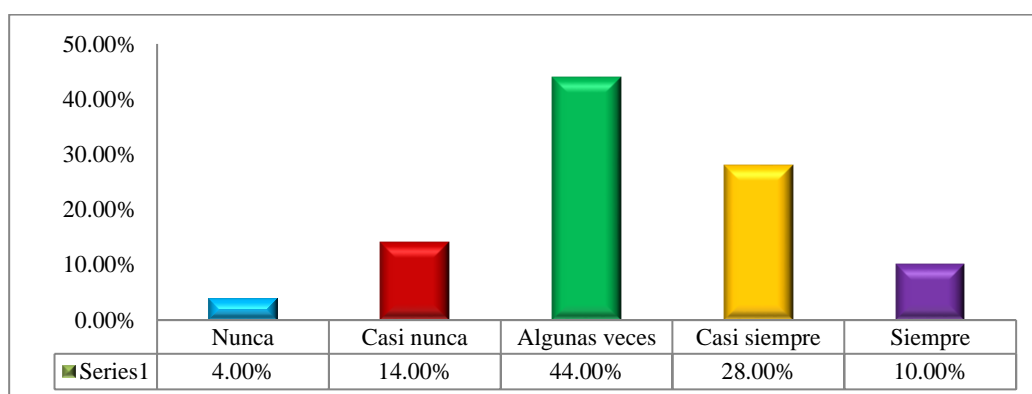
De lo que se concluye que gran parte del riesgo inherente (entorno al GRT) no permite una toma de decisiones adecuada, debiendo procurar mantener un ambiente laboral agradable.

**Tabla 10**

Cuenta con supervisión y control de los procedimientos internos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	4%
Casi nunca	7	14%
Algunas veces	22	44%
Casi siempre	14	28%
Siempre	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 10:** Cuenta con supervisión y control de los procedimientos internos.

Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere a si se cuenta con supervisión y control de los saldos pendientes de rendición, el 44% indica que algunas veces, el 28% indica que casi siempre, el 14% indica que casi nunca, el 10% indica que siempre y finalmente el 4% indica que nunca.

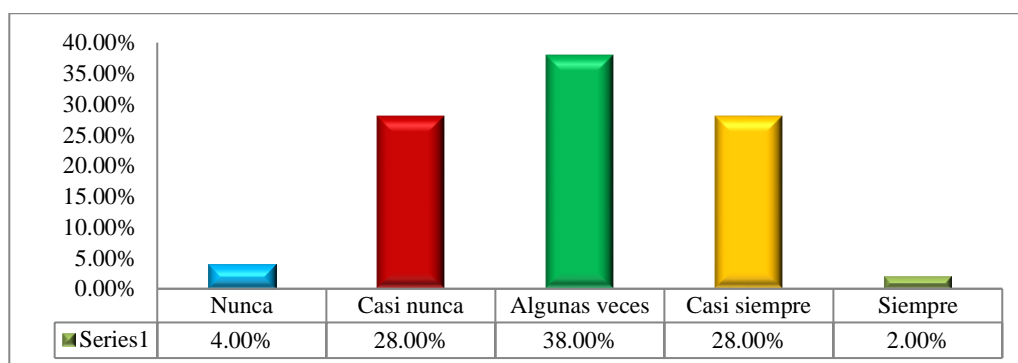
De lo que se entiende que no se cuenta con una supervisión y control de los procedimientos internos, debiendo implementar estrategias necesarias que permitan mejorar los procedimientos internos.

**Tabla 11**

Considera eficiente la labor de revisión y validación de documentación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	4%
Casi nunca	14	28%
Algunas veces	19	38%
Casi siempre	14	28%
Siempre	1	2%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 11:** Considera eficiente la labor de revisión y validación de documentación.

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a si se considera eficiente la labor de revisión de información y validación de la documentación, el 38% indica que algunas veces, el 28% indica que casi nunca, el 28% indica que casi siempre, el 4% indica que nunca y el 2% indica que siempre.

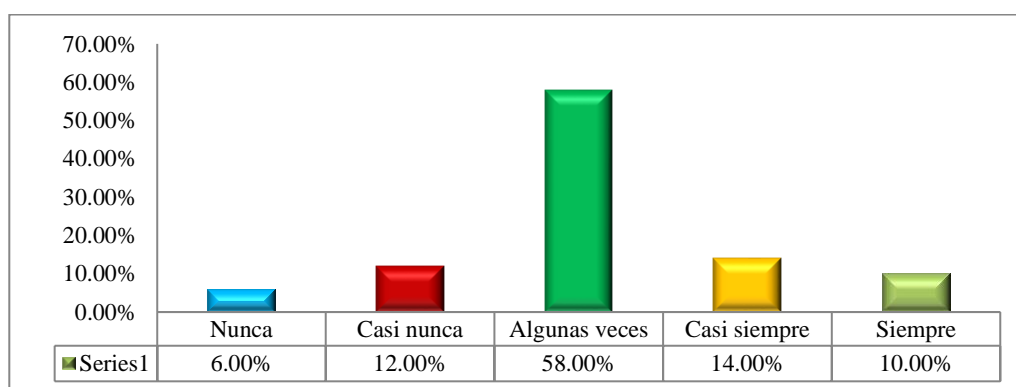
De lo que se puede concluir que no es eficiente la labor de revisión de información, debiendo establecer medidas correctivas necesarias que permitan dar credibilidad a dicha información.

**Tabla 12**

Motivación al personal para el cumplimiento de funciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	6%
Casi nunca	6	12%
Algunas veces	29	58%
Casi siempre	7	14%
Siempre	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 12:** Motivación al personal para el cumplimiento de funciones.

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a si se motiva al personal para el cumplimiento de funciones, el 58% indica que algunas veces, el 14% indica que casi siempre, el 12% indica que casi nunca, el 10% indica que siempre y finalmente el 6% indica que nunca.

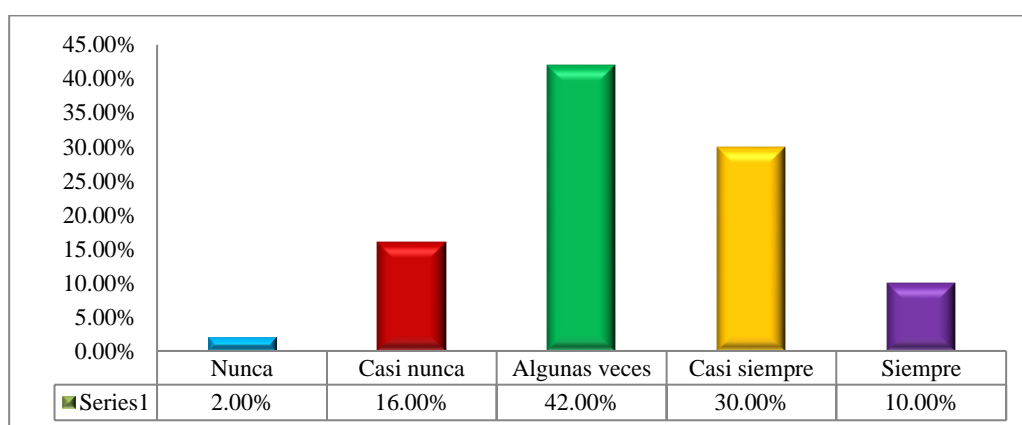
Se viene observando que no se está motivando e incentivando al personal por sus logros, debiendo incentivar con charlas de motivación o con alguna bonificación económica, el cual sirva de estímulo a desempeñar un buen trabajo.

**Tabla 13**

Presenta la información oportunamente para la toma de decisiones.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%
Casi nunca	8	16%
Algunas veces	21	42%
Casi siempre	15	30%
Siempre	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 13:** Presenta la información oportunamente para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a si se cuenta la información de manera oportuna para la toma de decisiones, el 42% indica que algunas veces, el 30% indica que casi siempre, el 16% indica que casi nunca, el 10% indica que siempre y finalmente el 2% indica que nunca.

Se viene observando que la información no se viene presentando de manera oportuna para la toma de decisiones, debiendo establecer procedimientos correctivos que permitan cumplir con la presentación oportuna de la información y así alcanzar los objetivos y metas de la institución.

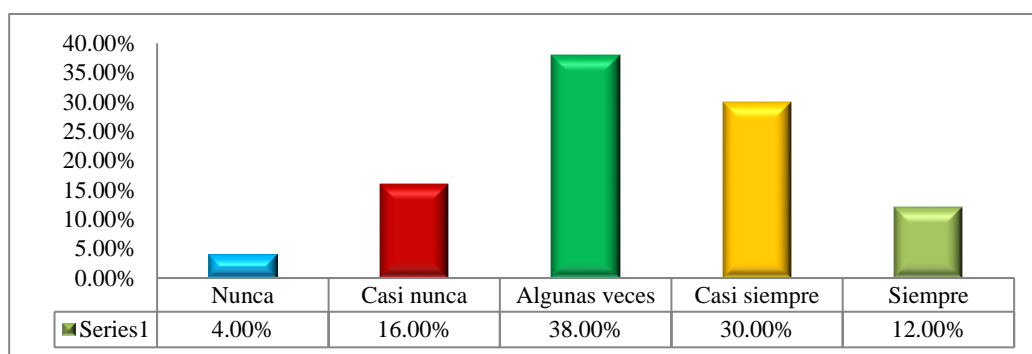
### 4.3.2. Gestión de recursos humanos

**Tabla 14**

Directivas internas permiten un adecuado cumplimiento de funciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	4%
Casi nunca	8	16%
Algunas veces	19	38%
Casi siempre	15	30%
Siempre	6	12%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 14:** Directivas internas permiten un adecuado cumplimiento de funciones

Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere a si se cuentan con directivas internas que permiten un adecuado cumplimiento de funciones, el 38% indica que algunas veces, el 30% indica que casi siempre, el 16% indica que casi nunca, el 12% indica que siempre y el 4% indica que nunca.

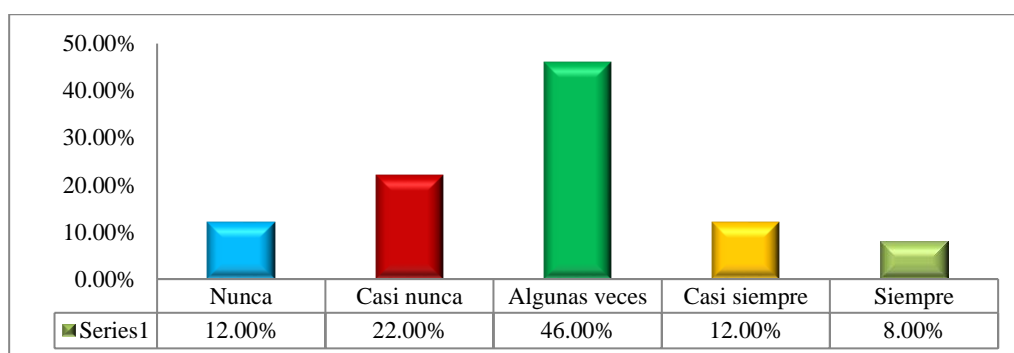
Se observa que no se vienen elaborando directivas internas que permiten un adecuado cumplimiento de funciones, debiendo mejorar las políticas de la entidad con el fin de mejorar el cumplimiento de las funciones del personal.

**Tabla 15**

Son adecuadas las políticas relacionadas a la contratación de personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	12%
Casi nunca	11	22%
Algunas veces	23	46%
Casi siempre	6	12%
Siempre	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 13:** Considera adecuada las políticas relacionadas a la contratación del personal

Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere a si se considera adecuada las políticas relacionadas a la contratación del personal, el 46% indica que algunas veces, el 22% indica que casi nunca, el 12% indica que casi siempre, el 12% indica que nunca y finalmente el 8% indica que siempre.

Se ha observado que las políticas de contratación de personal no son las adecuadas, debiéndose definir a través de lineamientos de selección de personal y difusión de los resultados del proceso a fin de hacer más transparente las convocatorias y contratación del personal.

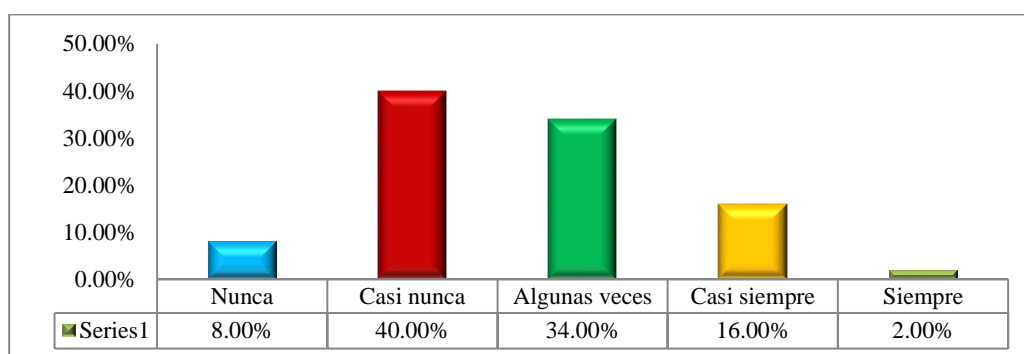


**Tabla 16**

Capacitaciones que permitan mejorar el rendimiento del personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	8%
Casi nunca	20	40%
Algunas veces	17	34%
Casi siempre	8	16%
Siempre	1	2%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 14:** Capacitaciones que permitan mejorar el rendimiento del personal

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a si se dan capacitaciones que permitan mejorar el rendimiento del personal, el 40% indica que casi nunca, mientras que el 34% indica algunas veces, el 16% indica que casi siempre, el 8% indica que nunca y el 2% indica que siempre.

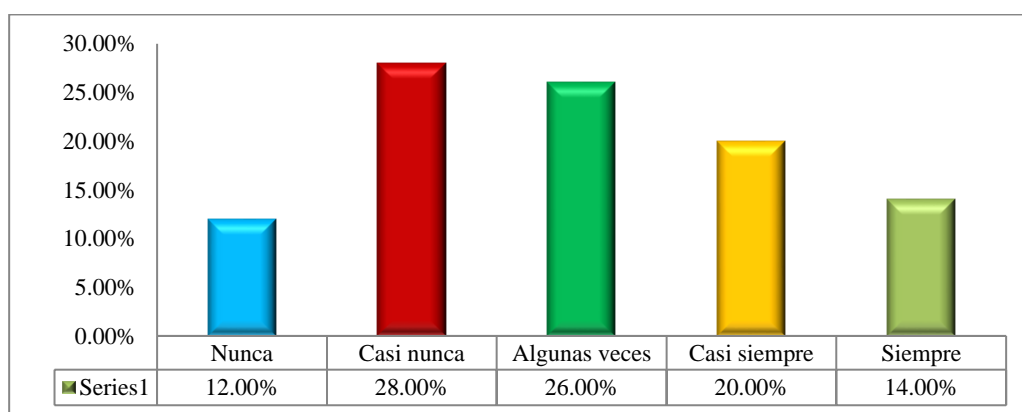
De lo que se puede apreciar que no realizan capacitaciones que permitan mejorar el rendimiento del personal dentro de la entidad, debiendo implementar planes de capacitación anual debidamente estructurado y definido por cada especialidad.

**Tabla 17**

Los incentivos al personal se dan por el cumplimiento de metas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	12%
Casi nunca	14	28%
Algunas veces	13	26%
Casi siempre	10	20%
Siempre	7	14%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 17:** Los incentivos al personal se dan por el cumplimiento de metas

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a si se dan incentivos al personal por el cumplimiento de metas, el 28% indica que casi nunca, mientras que el 26% indica algunas veces, el 20% indica que casi siempre, el 14% indica que siempre y el 12% indica que nunca.

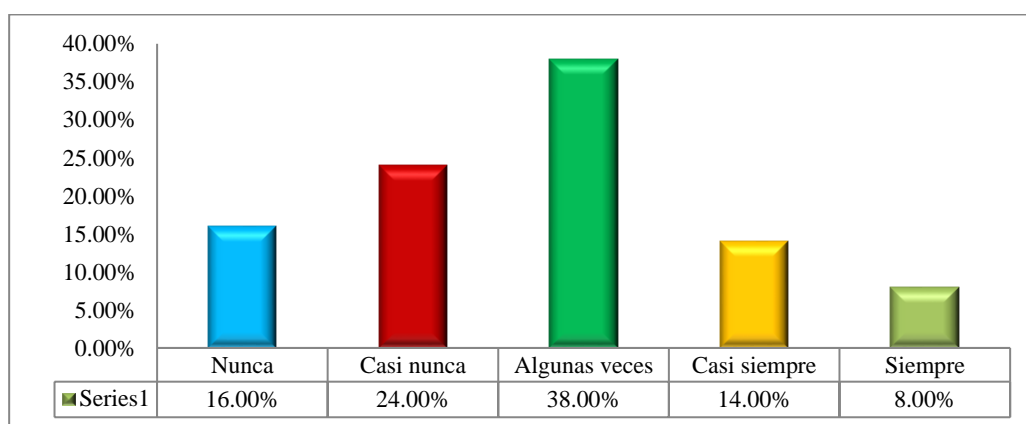
De lo que se puede apreciar que no se dan incentivos al personal por cumplimiento de metas programadas en el año, debiendo realizarse actividades de integración por el logro y méritos obtenidos en el desarrollo de funciones interna por áreas.

**Tabla 18**

Los requerimientos logísticos y técnicos se atienden oportunamente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	16%
Casi nunca	12	24%
Algunas veces	19	38%
Casi siempre	7	14%
Siempre	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 18:** Los requerimientos logísticos y técnicos se atienden oportunamente

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a si los requerimientos logísticos y técnicos se atienden oportunamente, el 38% indica que algunas veces, mientras que el 24% indica casi nunca, el 16% indica que nunca, el 14% indica casi siempre y el 8% indica que siempre.

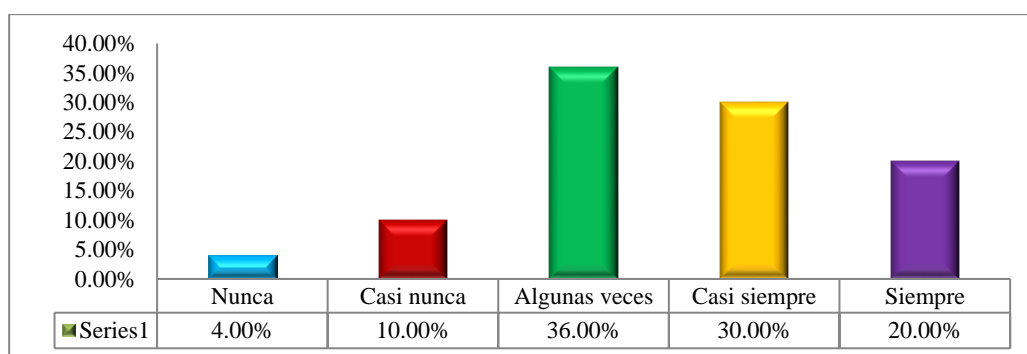
De lo que se puede apreciar que los requerimientos logísticos y técnicos no son atendidos oportunamente, debiendo realizarse las gestiones necesarias con las áreas involucradas en los procesos de compras de bienes y materiales auxiliares a fin de cautelar posibles desabastecimientos que pongan en riesgo las labores.

**Tabla 19**

Se evalúa el cumplimiento de objetivos de acuerdo a lo programado.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	4%
Casi nunca	5	10%
Algunas veces	18	36%
Casi siempre	15	30%
Siempre	10	20%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 19:** Se evalúa el cumplimiento de objetivos de acuerdo a lo programado.

Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere si se evalúa el cumplimiento de objetivos de acuerdo a lo programado, el 36% indica que algunas veces, el 30% indica que casi siempre, el 20% indica que siempre, el 10% indica que casi nunca y finalmente el 4% indica que nunca.

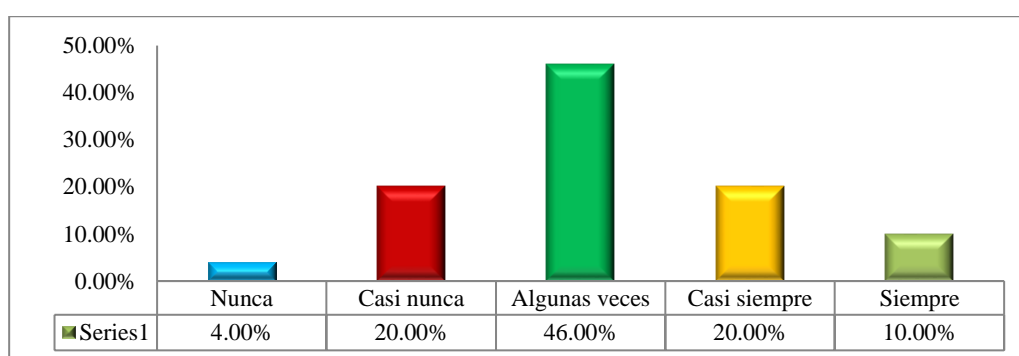
De lo que se puede observar que no se viene evaluando el cumplimiento de objetivos de acuerdo a lo programado, debiendo mejorar los procedimientos y/o directivas que sirvan de parámetros que permitan evaluar el cumplimiento de los planes operativos e institucionales.

**Tabla 20**

Las operaciones son de acuerdo a la norma interna de contrataciones.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	4%
Casi nunca	10	20%
Algunas veces	23	46%
Casi siempre	10	20%
Siempre	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 20:** Las operaciones son de acuerdo a la norma interna de contrataciones.

Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere a las operaciones si se encuentra de acuerdo al reglamento interno de contrataciones, el 46% indica que algunas veces, el 20% indica que casi nunca, el 20% indica que casi siempre, el 10% indica que siempre y finalmente el 4% indica que nunca.

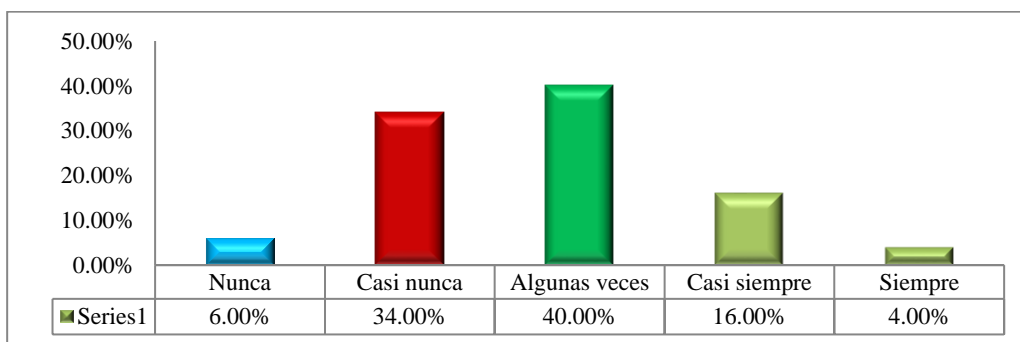
De lo que se puede concluir que las operaciones no se ajustan al reglamento interno de contrataciones, debido a que falta implementar medidas correctivas que mejoren el desarrollo de las actividades.

**Tabla 21**

Se notifica al personal sobre las funciones establecidas para su cargo.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	6%
Casi nunca	17	34%
Algunas veces	20	40%
Casi siempre	8	16%
Siempre	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 21:** Se notifica al personal sobre las funciones establecidas para su cargo.

Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere a si viene notificando al personal sobre las funciones establecidas, el 40% indica que algunas veces, el 34% indica que casi nunca, el 16% indica que casi siempre, el 6% indica que nunca y finalmente el 4% indica que siempre.

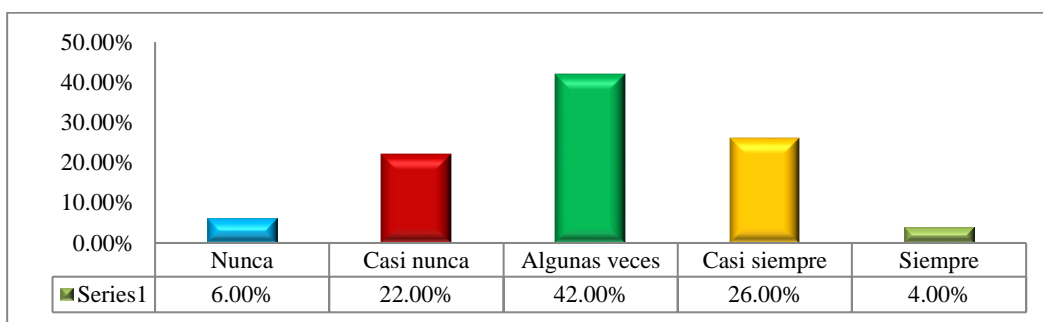
Por lo que se concluye que no se viene notificando las funciones al personal de la entidad, debida a que faltan implementar directivas que permitan mejorar los procedimientos administrativos.

**Tabla 22**

El control preventivo logra cumplir con los objetivos institucionales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	6%
Casi nunca	11	22%
Algunas veces	21	42%
Casi siempre	13	26%
Siempre	2	4%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 22:** El control preventivo logra cumplir con los objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere a que, si el control preventivo permite un mejor cumplimiento de objetivos y metas institucionales, el 42% indica que algunas veces, el 26% indica que casi siempre, el 22% indica que casi nunca, el 6% indica que nunca y el 4% indica que siempre.

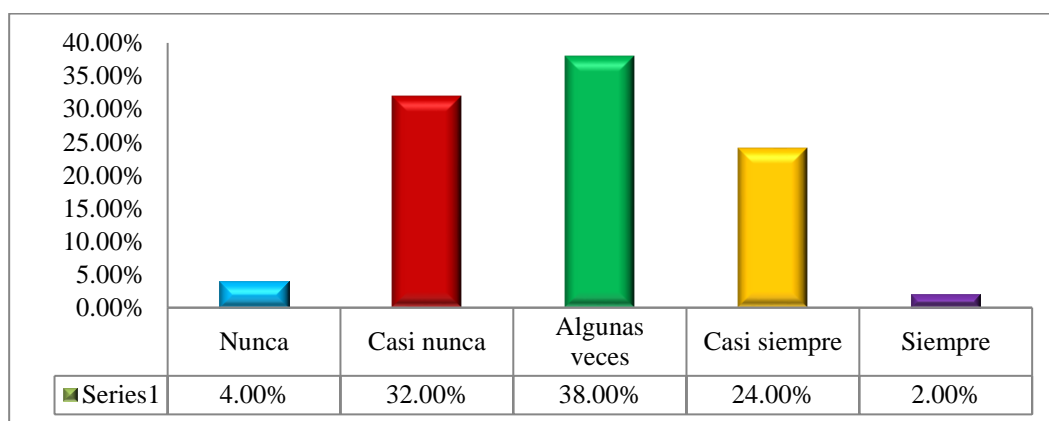
Se viene observando que no hay un buen control preventivo que permita un mejor cumplimiento de objetivos y metas institucionales, debiéndose implementar con directivas que permitan supervisar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales de la entidad.

**Tabla 23**

Los fondos se vienen utilizando para el fin que fue asignado.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	4%
Casi nunca	16	32%
Algunas veces	19	38%
Casi siempre	12	24%
Siempre	1	2%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 23:** Los fondos se vienen utilizando para el fin que fue asignado

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a si se utiliza adecuadamente los fondos de la entidad, el 38% indica que algunas veces, el 32% indica que casi nunca, el 24% indica que casi siempre, el 4% indica que nunca y finalmente el 2% indica que siempre.

De lo que se puede concluir que no se está utilizando adecuadamente los fondos de la entidad, debiendo establecer directivas que permitan corregir dicha deficiencia.

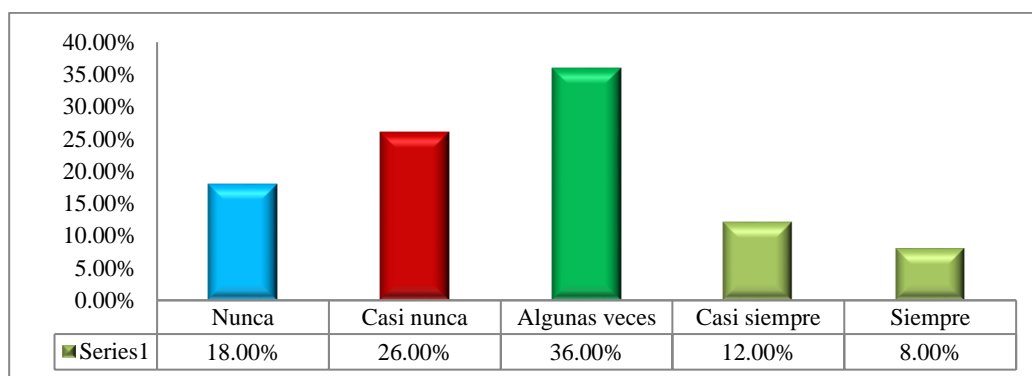


**Tabla 24**

Los gastos en personal son de acuerdo a la programación presupuestal.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	18%
Casi nunca	13	26%
Algunas veces	18	36%
Casi siempre	6	12%
Siempre	4	8%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 24:** Los gastos en personal son de acuerdo a la programación presupuestal.

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a si el control de los gastos en recursos humanos se viene ejecutando de acuerdo a la programación presupuestal, el 36% indica que algunas veces, el 26% indica que casi nunca, el 18% indica que nunca, el 12% indica que casi siempre y finalmente el 8% indica que siempre.

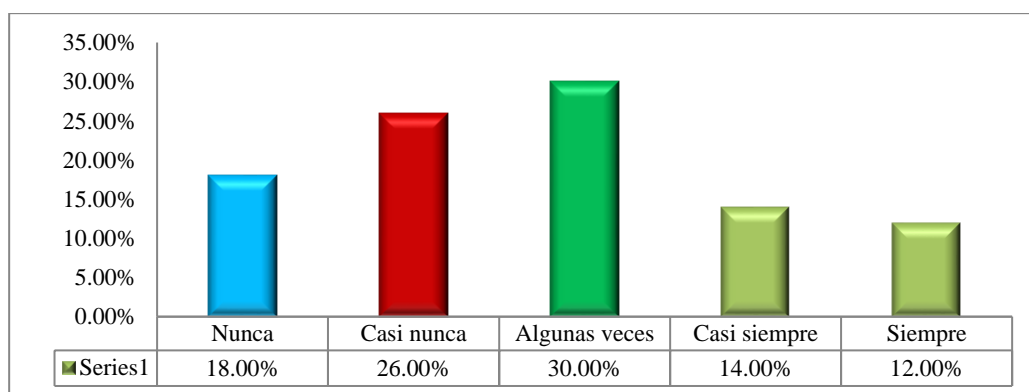
Se viene observando que no se está dando un buen control de los gastos en recursos humanos, debiendo implementar con los procedimientos necesarios para mejorar el financiamiento y utilización de los recursos de la entidad.

**Tabla 25**

La entidad cuenta con personal para su normal funcionamiento.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	18%
Casi nunca	13	26%
Algunas veces	15	30%
Casi siempre	7	14%
Siempre	6	12%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 25:** La entidad cuenta con personal para su normal funcionamiento.

Fuente: Elaboración Propia

Sobre la pregunta si cuenta con los recursos humanos para su normal funcionamiento, el 30% indica que algunas veces, el 26% indica que casi nunca, el 18% indica que nunca, el 14% indica que casi siempre y el 12% indica que siempre.

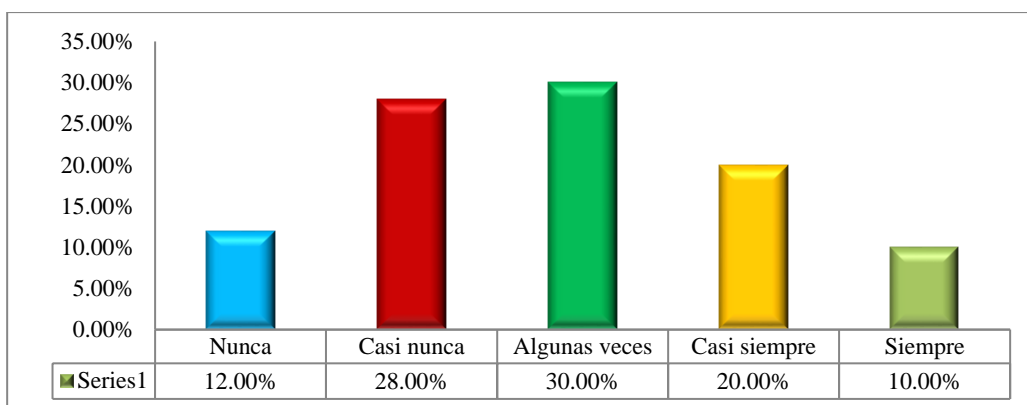
De lo que se puede concluir que falta los recursos humanos para el normal funcionamiento de la entidad, debiendo establecer procedimientos correctivos que permitan mejorar el óptimo funcionamiento.

**Tabla 26**

Se evalúa al personal oportunamente para la toma de decisiones.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	12%
Casi nunca	14	28%
Algunas veces	15	30%
Casi siempre	10	20%
Siempre	5	10%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 26:** Se evalúa al personal oportunamente para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración Propia

En lo que se refiere a si se viene evaluando al personal de manera oportuna para una adecuada toma de decisiones, el 30% indica que algunas veces, el 28% indica que casi nunca, el 20% indica que casi siempre, el 12% indica que nunca y el 10% indica que siempre.

De lo que se puede concluir que no se viene evaluando al personal de manera oportuna para una adecuada toma de decisiones, debiendo implementar con procedimientos correctivos que permitan corregir dicha deficiencia.

**Tabla 27:**

Consolidación de Resultados

<b>PREGUNTA</b>	<b>TABLA N°</b>	<b>RESULTADOS</b>
Procedimientos para el control de las actividades administrativas	1	El 38% indica que algunas veces, el 26% indica que casi siempre, el 18% indica que casi nunca, el 14% indica que siempre y finalmente el 4% indica que nunca.
Normatividad vigente en los procesos de recursos humanos	2	El 40% indica que algunas veces, el 30% indica que casi siempre, el 20% indica que casi nunca, el 8% indica que siempre y finalmente el 2% indica que nunca.
Información para seguimiento y control de las labores administrativas	3	El 46% indica que algunas veces, el 26% indica que casi siempre, el 18% indica que casi nunca, el 6% indica que nunca y finalmente el 4% indica que siempre.
Se revisa la documentación emitida para la atención de requerimientos	4	El 30% indica que casi nunca, el 28% indica que algunas veces, el 20% indica que casi siempre, el 18% indica que nunca y el 2% indica que siempre.
Las reuniones de coordinación se realizan para evitar reprocesos en las actividades	5	El 32% indica que algunas veces, el 28% indica que casi nunca, el 4% indica que nunca, el 4% indica que casi siempre y finalmente el 6% indica que siempre
Los registros de las operaciones se efectúan oportunamente	6	El 38% indica que algunas veces, el 28% indica que casi nunca, el 20% indica que casi siempre, el 10% indica que nunca y finalmente el 4% indica que siempre.
Existe riesgo de control en el cumplimiento normativo	7	El 50% indica que algunas veces, el 26% indica que casi siempre, el 18% indica que casi nunca, el 4% indica que nunca y el 2%

		indica que siempre.
Riesgo de detección alto debido a falta de experiencia.	8	El 34% indica que algunas veces, el 30% indica que casi siempre, el 16% indica que siempre, el 12% indica que nunca y finalmente el 8% indica que casi nunca.
Riesgo inherente (entorno del GRT) no permite toma de decisiones adecuada	9	El 56% indica que algunas veces, el 20% indica que casi siempre, el 10% indica que casi nunca, el 8% indica que nunca y el 12% indica que siempre.
Cuenta con supervisión y control de los procedimientos internos	10	El 44% indica que algunas veces, el 28% indica que casi siempre, el 14% indica que casi nunca, el 10% indica que siempre y finalmente el 4% indica que nunca.
Considera eficiente la labor de revisión y validación de la documentación	11	El 38% indica que algunas veces, el 28% indica que casi nunca, el 28% indica que casi siempre, el 4% indica que nunca y el 2% indica que siempre.
Motivación al personal para el cumplimiento de funciones	12	El 58% indica que algunas veces, el 14% indica que casi siempre, el 12% indica que casi nunca, el 10% indica que siempre y finalmente el 6% indica que nunca.
Presenta la información oportunamente para la toma de decisiones	13	El 42% indica que algunas veces, el 30% indica que casi siempre, el 16% indica que casi nunca, el 10% indica que siempre y finalmente el 2% indica que nunca.
Directas internas que permiten un adecuado cumplimiento de funciones	14	El 38% indica que algunas veces, el 30% indica que casi siempre, el 16% indica que casi nunca, el 12% indica que siempre y el 4% indica que nunca.
Considera adecuada las políticas relacionadas a la	15	El 46% indica que algunas veces, el 22% indica que casi nunca, el 12% indica que

contratación de personal		casi siempre, el 12% indica que nunca y finalmente el 8% indica que siempre.
Capacitaciones que permitan mejorar el rendimiento del personal	16	El 40% indica que casi nunca, mientras que el 34% indica algunas veces, el 16% indica que casi siempre, el 8% indica que nunca y el 2% indica que siempre.
Los incentivos al personal se dan por el cumplimiento de metas	17	El 14% indica que casi nunca, mientras que el 13% indica algunas veces, el 10% indica que casi siempre, el 7% indica que siempre y el 6% indica que nunca.
Los requerimientos logísticos y técnicos se atienden oportunamente	18	El 19% indica que algunas veces, el 12% indica que casi nunca, 8% indica que nunca, el 7% indica que casi siempre y el 4% indica que siempre.
Se evalúa el cumplimiento de objetivos de acuerdo a lo programado	19	El 36% indica que algunas veces, el 30% indica que casi siempre, el 20% indica que siempre, el 10% indica que casi nunca y finalmente el 4% indica que nunca.
Las operaciones son de acuerdo al reglamento interno de contrataciones	20	El 46% indica que algunas veces, el 20% indica que casi nunca, el 20% indica que casi siempre y finalmente el 4% indica que nunca.
Se viene notificando al personal sobre las funciones establecidas para su cargo	21	El 40% indica que algunas veces, el 34% indica que casi nunca, el 16% indica que casi siempre, el 6% indica que nunca y finalmente el 4% indica que siempre.
El control preventivo logra el cumplimiento de objetivos y metas institucionales	22	El 42% indica que algunas veces, el 26% indica que casi siempre, el 22% indica que casi nunca, el 6% indica que nunca y el 4% indica que siempre.

Considera que los fondos se vienen utilizando para el fin que fue asignado	23	El 38% indica que algunas veces, el 32% indica que casi nunca, el 24% indica que casi siempre, el 4% indica que nunca y finalmente el 2% indica que siempre.
Los gastos en recursos humanos son de acuerdo a la programación presupuestal	24	El 36% indica que algunas veces, el 26% indica que casi nunca, el 18% indica que nunca, el 12% indica que casi siempre y finalmente el 8% indica que siempre.
La entidad cuenta con los recursos humanos para su normal funcionamiento	25	El 30% indica que algunas veces, el 26% indica que casi nunca, el 18% indica que nunca, el 14% indica que casi siempre y el 12% indica que siempre.
Se evalúa al personal de manera oportuna para una adecuada toma de decisiones.	26	El 30% indica que algunas veces, el 28% indica que casi nunca, el 20% indica que casi siempre, el 12% indica que nunca y el 10% indica que siempre.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4.PRUEBA ESTADÍSTICA**

Considerando la hipótesis general y las específicas planteadas en el trabajo de investigación con respecto al control simultaneo y su incidencia en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017 en donde los ítems según sus indicadores fueron tabulados con la aplicación del análisis estadístico a través de las encuestas efectuadas y se puede afirmar que el control simultaneo incide en la gestión de Recursos Humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017.

## 4.5.COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.5.1. Hipótesis General

#### Planteamiento de hipótesis

##### H<sub>0</sub>: Hipótesis nula

El control simultáneo no incide significativamente en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017.

##### H<sub>1</sub>: Hipótesis alterna

El control simultáneo incide significativamente en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017.

#### Nivel de significancia: 0.05

		<b>Correlaciones</b>	
		Control Simultaneo	Gestión de Recursos Humanos
Control Simultaneo	Correlación de Pearson	1	,570**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	26	26
Gestión de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	,570**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	26	26

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



**Conclusión:**

De los resultados se tiene que el valor  $-p$  (0.005) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que el control simultáneo incide significativamente en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017.

**4.5.2. Hipótesis Específicas****a) Primera hipótesis específica****Planteamiento de la hipótesis** **$H_0$ : Hipótesis nula**

El control simultáneo no incide de manera significativa en el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna.

 **$H_1$ : Hipótesis alterna**

El control simultáneo incide de manera significativa en el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna.

**Nivel de significancia: 0.05****Correlaciones**

		Control Simultaneo	Desempeño Laboral
Control Simultaneo	Correlación de Pearson	1	,645**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	26	26
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,645**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	26	26

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Conclusión:**

De los resultados se tiene que el valor  $-p$  (0.0058) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que el control simultáneo incide de manera significativa en el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna.

**b) Segunda hipótesis Específica****Planteamiento de la hipótesis** **$H_0$ : Hipótesis nula**

No Existe incidencia significativa entre el control simultáneo y el logro de objetivos en el Gobierno Regional de Tacna.

 **$H_1$ : Hipótesis alterna**

Existe incidencia significativa entre el control simultáneo y el logro de objetivos en el Gobierno Regional de Tacna.

**Nivel de significancia: 0.05**

		<b>Correlaciones</b>	
		Control Simultaneo	Logro de Objetivos
Control Simultaneo	Correlación de Pearson	1	,525**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	26	26
Logro de Objetivos	Correlación de Pearson	,525**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	26	26

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Conclusión**

Los resultados indican que el valor  $-p$  (0.0041) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe incidencia significativa entre el control simultáneo y el logro de objetivos en el Gobierno Regional de Tacna.

### c) Tercera hipótesis Específica

#### Planteamiento del Hipótesis

##### Ho: Hipótesis nula

El control simultáneo no incide de manera significativa en la eficiencia y eficacia en el Gobierno Regional de Tacna.

##### H1: Hipótesis alterna

El control simultáneo incide de manera significativa en la eficiencia y eficacia en el Gobierno Regional de Tacna.

**Nivel de significancia: 0.05**

		Control Simultaneo	Eficiencia y Eficacia
Control Simultaneo	Correlación de Pearson	1	,446**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	26	26
Eficiencia y eficacia	Correlación de Pearson	,446**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	26	26

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### Conclusión

Se tiene como resultado que el valor – p (0.006) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula Ho, y se concluye con un nivel de confianza del 95% que el control simultáneo incide de manera significativa en la eficiencia y eficacia en el Gobierno Regional de Tacna.

### 4.5.3. Discusión de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se tiene que el control simultaneo incide en la gestión de recursos humanos, en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017. Asimismo En lo que se refiere a si las directivas internas que regulan los procedimientos para el control de actividades se encuentra actualizado, el 38% indica que algunas veces, el 26% indica que casi siempre, el 18% indica que casi nunca, el 14% indica que siempre y finalmente el 4% indica que nunca. Observándose que no se está cumpliendo con la actualización de las directivas internas que regulan los procedimientos de control, siendo necesario realizar acciones que conduzcan el cumplimiento normativo; En lo que respecta a si los sistemas reportan la información para seguimiento y control, el 46% indica que algunas veces, el 26% indica que casi siempre, el 18% indica que casi nunca, el 6% indica que nunca y finalmente el 4% indica que siempre. Observándose que los sistemas no vienen reportando la información para el seguimiento y control de las labores administrativas, siendo necesario aplicar los correctivos correspondientes. En lo que se refiere a si se cuenta con supervisión y control de los saldos pendientes de rendición, el 44% indica que algunas veces, el 28% indica que casi siempre, el 14% indica que casi nunca, el 10% indica que siempre y finalmente el 4% indica que nunca. De lo que se entiende que no se cuenta con una supervisión y control de los procedimientos internos, debiendo implementar estrategias necesarias que permitan mejorar los procedimientos internos. Respecto a si se dan capacitaciones que permitan mejorar el rendimiento del personal, el 40% indica que casi nunca, mientras que el 34% indica algunas veces, el 16% indica que casi siempre, el 8% indica que nunca y el 2% indica que siempre. De lo que se puede apreciar que no se realizan capacitaciones que permitan mejorar el rendimiento del personal dentro de la entidad, debiendo implementar planes de capacitación anual debidamente estructurado y definido por cada especialidad

También **Huamán y Quispe (2017)** en su tesis *“Control Interno Gubernamental en la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Yauyos de*

*la Provincia de Jauja*”, en la que concluyo que la entidad presenta una serie de deficiencias y debilidades en los procesos de selección, capacitación y evaluación, limitando el cumplimiento de los objetivos del recurso humano, proponiendo un modelo de control interno gubernamental basado en el COSO para la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Yauyos de la Provincia de Jauja.

**Salazar L (2014)** en su tesis: *El control interno herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia pública de hoy*, en la que concluyo: que la Contraloría General, como órgano técnico competente en materia de control gubernamental, ha establecido que sobre la base de una gestión de riesgos las entidades deben implementar los controles internos que sean necesarios para la consecución de los objetivos, metas y misión institucional, lo cual además favorece el cumplimiento de objetivos gerenciales relacionados con el buen manejo de los recursos públicos, destacándose entre ellos la transparencia, la organización interna, la rendición de cuentas y el control posterior. La Contraloría General, ha establecido cinco componentes del Sistema de Control Interno. La profundidad en la aplicación de cada uno de ellos dependerá principalmente de la naturaleza de cada entidad. Así tenemos, el "Ambiente de Control" dedicado a la organización de la entidad y a la sensibilización del personal respecto al Control Interno. La "Evaluación de Riesgos", necesario para identificar y priorizar el control en aquellas operaciones que ponen en riesgo la consecución de los objetivos y metas de la entidad

## **5. CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

#### **5.1.CONCLUSIONES**

##### **Primera:**

El control simultáneo incide significativamente en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017, así mismo se observa que el control de actividades no se realiza de manera efectiva, asimismo no se cuenta con una evaluación de riesgos que permita mejorar los procesos de recursos humanos; no se tiene programado capacitaciones anuales ni reuniones programadas que permitan mejorar el rendimiento y desempeño del personal, aspectos que influyen en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

##### **Segunda:**

El control simultáneo incide de manera significativa en el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna, también se tiene que no se cuenta con directivas internas que permita que el personal cumpla con sus funciones y por consiguiente el logro de objetivos, así también no existe políticas relacionadas a la contratación del personal y la falta de un plan de capacitación al personal para mejorar el desempeño y rendimiento, asimismo no se realizan reuniones de coordinación para evitar reprocesos y no se dan incentivos al personal por el cumplimiento de metas.

##### **Tercera:**

Existe incidencia significativa entre el control simultáneo y el logro de objetivos en el Gobierno Regional de Tacna, también se observa la falta de evaluación del cumplimiento de objetivos de acuerdo a lo programado, ya que las operaciones y la documentación que lo sustenta no se encuentra de acuerdo a lo establecido en el reglamento interno de contrataciones.

**Cuarta:**

El control simultáneo incide de manera significativa en la eficiencia y eficacia en el Gobierno Regional de Tacna, no se cuenta con una supervisión en el uso de los fondos asignados para que sean utilizados al fin que fue destinado, así también la falta en el control en los gastos de recursos humanos acorde a la programación presupuestal y de procedimientos de evaluación al personal de manera oportuna para una adecuada toma de decisiones.

## **5.2.SUGERENCIAS**

### **Primera:**

Se debe mejorar los procedimientos para el control de actividades, así como la implementación de un plan de capacitación para el buen desempeño laboral en la gestión de recursos humanos, de acuerdo con la normatividad vigente en las diferentes etapas del proceso de recursos humanos.

### **Segunda:**

Implementar directivas y normativas internas que el personal cumpla con sus funciones y por consiguiente el logro de objetivos institucionales, así como la formulación de políticas relacionadas a la contratación del personal y un plan de capacitación al personal para mejorar el desempeño y rendimiento del mismo, así también la programación de reuniones mensuales que permitan plantear estrategias y conocer el estado situacional de las labores realizadas.

### **Tercera:**

Realizar una evaluación semestral o trimestral sobre el cumplimiento de objetivos y metas de acuerdo a lo programado, así como la revisión y validación a las operaciones con la documentación que lo sustenta de acuerdo al reglamento interno de contrataciones.

### **Cuarta:**

Mejorar las medidas de supervisión en el uso de los fondos asignados al personal para que sean utilizados al fin que fue destinado, así como establecer medidas de control en los gastos de recursos humanos para que se encuentren acorde a la programación presupuestal, así también la evaluación de forma anual o semestral del personal para una adecuada toma de decisiones.



### **5.3.PROPUESTA**

#### **PLAN DE MEJORA PARA REALIZAR EL CONTROL SIMULTÁNEO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

##### **Motivación e importancia del problema**

Las entidades públicas como parte de la mejora de gestión podrán implementar su sistema de control interno, siendo estos específicamente de carácter simultáneo debido a la relevancia de poder tomar las medidas preventivas en los actos que puedan conllevar a la entidad a cometer errores comprometiendo sus recursos y bienes, dificultándose su cumplimiento de objetivos institucionales, por lo es de importancia que las actividades y procesos que desarrollan deban ejecutarse en forma transparente bajo el principio de legalidad.

##### **Antecedentes**

En el último informe de gestión presentado y publicado por la Contraloría General de la República en su página institucional ha señalado la importancia de realizar controles simultáneos a la entidades públicas respecto a los procesos de ejecución de obras públicas a través del control concurrente, a raíz de los hechos ocurridos por el fenómeno del niño costero en el norte del país, con la finalidad de realizar un seguimiento durante toda la ejecución de la obra, comenzando con la formulación del perfil del proyecto, procedimientos de selección para elegir a la empresa ejecutora, pagos de las valorizaciones y culminación de la obra, por lo que durante todo este proceso la contraloría emite informes de alerta por cada etapa de la obra a los hechos que ponen en riesgo el uso de los recursos y la correcta ejecución de las obras públicas.

Es así que el control simultáneo a través de alertas tempranas y seguimiento a sus actividades y procesos en curso deben ser orientados a las gestiones internas de los recursos humanos.

### **Planteamiento del problema - Justificación**

El Gobierno Regional de Tacna a pesar de tener controles en la ejecución de sus gastos, no ha enfocado la realización de controles simultáneos a las actividades y procesos en curso, para el cumplimiento de las políticas, directivas y lineamientos en el marco de la gestión de recursos humanos, vale decir que en los procesos de selección de personal se debe llevar con la transparencia y legalidad acorde a los perfiles establecidos en los documentos de gestión, la falta planes anuales de capacitación que fortalezcan las capacidades técnicas e teóricas del personal, deficiente control en la presentación de las declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas, así como la actualización de legajos y controles posteriores en la veracidad de la documentación que lo contiene.

Lo señalado conllevaría al buen desempeño laboral para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, así como la eficiencia y eficacia en los bienes y recursos públicos.

### **Trabajo propuesto**

Se propone la implementación de un Sistema de Control Simultáneo (SCS) en la entidad, que permita conocer los diferentes aspectos relevantes que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales en la gestión de recursos humanos y que a través de informes preventivos y de alertas tempranas los riesgos puedan ser mitigados, para lo cual se han considerado II fases en IV etapas con 7 actividades y sus respectivas tareas, las mismas que se detallan a continuación:

### **FASE DE PLANIFICACIÓN**

#### **- Etapa I Acciones Preliminares**

En esta etapa se desarrollan actividades de formalización del compromiso institucional para la implementación del SCS

### Actividad 1: Suscribir acta de compromiso

Es importante que el Titular y todos los funcionarios que conforman la Alta Dirección de la entidad se comprometan formalmente en la implementación del SCS, así como velar por su eficaz funcionamiento, para lo cual suscriben acta de compromiso a fin de que el proceso de implementación del SCS fluya desde el nivel directivo hacia el mando medio y operativo de la entidad, a continuación, se muestra un cuadro con las principales tareas propuestas referidas a esta actividad:

**Cuadro N° 1**

#### Actividad 1: Suscribir acta de compromiso

<b>Responsable</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>¿Cómo implementarla</b>	<b>Producto</b>
Titular de la entidad	El Titular y la Alta Dirección formalizan el compromiso institucional respecto a la implementación del control simultáneo	<p>Tarea 1: Convocar a reunión a todos los funcionarios que forman parte de la Alta Dirección, sin excepción, cuya agenda debe incluir la toma de conocimiento respecto a los roles, responsabilidades y plazos para la implementación del control simultáneo y su importancia para la entidad.</p> <p>Tarea 2: Suscribir el acta de compromiso de carácter institucional.</p> <p>Tarea 3: Disponer la publicación del acta, a la Oficina de Informática o la que haga sus veces, en el portal web institucional.</p>	Acta de compromiso institucional

		Tarea 4: Remitir el acta de compromiso al CCS, luego que este haya sido conformado y se encuentre instalado.	
--	--	--	--

### **Actividad 2: Conformar Comité de Control Simultáneo**

Es necesaria la designación formal de un Comité de Control Simultáneo, que es el encargado de poner en marcha las acciones necesarias para la adecuada implementación del SCS y su eficaz funcionamiento, a través de la mejora continua y constituye una instancia a través de la cual se monitoria el proceso de implementación del SCS.

A partir de la suscripción del acta de compromiso, se constituye el SCS mediante acto resolutivo suscrita por el Titular de la entidad.

La designación del Comité de Control Interno se efectúa señalando el cargo y la unidad orgánica de los funcionarios que formarán parte de la misma, en calidad de titulares o suplentes y asignándoles los roles de Presidente, Secretario Técnico o Miembro.

El CCS sesiona periódicamente tomando de los avances y adoptando los acuerdos necesarios para implementar el SCS en la entidad.

### **Cuadro N° 2**

#### **Actividad 2: Conformar Comité de Control Simultáneo**

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla	Producto
Titular de la entidad	El Titular de la entidad conforma el CCS responsable de promover, orientar, coordinar y realizar el seguimiento a la implementación del SCS	Tarea 1: Emitir una resolución conformando el CCS de la entidad. Tarea 2: Notificar la resolución a cada uno de los miembros designados (titulares y suplentes).	Acta de compromiso institucional

		Tarea 3: Disponer la publicación de la resolución en el portal web de la entidad.	
--	--	---	--

### **Actividad 3: Sensibilizar y capacitar en Control Simultáneo**

Es necesario llevar a cabo un proceso de sensibilización y socialización sobre el Control Simultáneo con el objeto de persuadir e involucrar a todos los funcionarios y servidores públicos de la entidad sobre el rol activo que desempeñan en la implementación del SCS, precisando que la responsabilidad de implementar y fortalecer el Control simultáneo institucional no es exclusiva del CCS sino de toda la organización.

Para ello, el CCS, a través del equipo de trabajo, elabora un plan de sensibilización y capacitación en Control Simultáneo, que contiene la programación de charlas de sensibilización y otros mecanismos de difusión para todos los funcionarios y servidores públicos de la entidad, así como capacitaciones principalmente a los equipos de trabajo público de la entidad. Dicho plan es elaborado en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos y de ser el caso, con la Oficina de Presupuesto, o las unidades orgánicas que hagan sus veces.

El CCS gestiona la aprobación del plan ante unidad orgánica competente, y luego de aprobada encarga la ejecución del mismo a la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces, generando o fortaleciendo las capacidades de los funcionarios y servidores públicos de la entidad para una adecuada implementación del SCS en la entidad, según las principales tareas propuestas referidas a esta actividad:

## Cuadro N° 3

## Actividad 3: Sensibilizar y capacitar en Control Simultáneo

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla	Producto
Comité de Control Simultáneo (CCS)	En programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios del Control Simultáneo a los funcionarios y servidores públicos de la entidad.	Tarea 1: Encargar al Equipo de Trabajo la elaboración del Plan de sensibilización y capacitación en Control Simultáneo en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos y la Oficina de Presupuesto, o las que hagan sus veces.	Plan de sensibilización y capacitación en Control Simultáneo
Equipo de Trabajo		Tarea 2: Identificar todas las unidades orgánicas que conforman la entidad y la cantidad total de funcionarios y servidores públicos de la entidad, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos.  Tarea 3: Elaborar el Plan de sensibilización y capacitación en Control Simultáneo que incluya un cronograma de charlas de	

		sensibilización y capacitación y se ejecuta inmediatamente después de su aprobación.	
Oficina de Recursos Humanos		Tarea 4: Ejecutar el plan de sensibilización y capacitación en Control Simultáneo, para la cual mantendrá un control de los participantes en las charlas y talleres realizados Tarea 5: Elaborar un informe al concluir el plan de sensibilización y capacitación en Control Simultáneo y elevarlo al CCS.	

## **Etapa II: Identificación de brechas**

En esta etapa se determina el estado situacional actual a través de la identificación de todos los hechos que ponen riesgos el cumplimiento de los objetivos institucionales en la gestión de recursos humanos, constituyendo dicha información el insumo principal para la implementación del SCS.

### **Actividad 4: Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico e identificación de riesgos**

El CCS, a través del Equipo de Trabajo, elabora el programa de trabajo definiendo el objetivo, alcance, actividades, cronograma de trabajo y responsable de cada actividad

para la identificación de brechas (diagnóstico) e identificación de riesgos que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales en la gestión de recursos humanos.

El titular de la entidad aprueba al programa de trabajo que define el curso de acción a seguir para dar inicio a la Actividad 5.

A continuación, se muestra un cuadro con las principales tareas propuestas referidas a esta actividad:

#### Cuadro N° 4

##### **Actividad 4: Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico e identificación de riesgos**

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla	Producto
Comité de Control Simultáneo (CCS)	Planificar el desarrollo del diagnóstico e identificación de riesgos	Tarea 1: Solicitar a cada unidad orgánica que designe un coordinador de Control Simultáneo, quienes serán los encargados de facilitar información y atender las consultas que surjan.  Tarea 2: Definir el alcance del diagnóstico e identificación de riesgos para elaborar el Programa de Trabajo, puede ser en cuanto a unidades orgánicas o procesos de la entidad	1.- Programa de Trabajo para realizar el diagnóstico e identificación de riesgos.  2.- Listado que contiene la relación de coordinadores de Control simultáneo



		<p>respecto a la gestión de recursos humanos.</p> <p>3.- Encargar al Equipo de Trabajo la elaboración del Programa de Trabajo y de un listado de los coordinadores de control simultáneo</p>	
Equipo de Trabajo		<p>Tarea 3: Elaborar un Programa de Trabajo para el desarrollo del diagnóstico e identificación de los riesgos que debe contener como mínimo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo del diagnóstico</li> <li>- Alcance del diagnóstico</li> <li>- Descripción de las actividades a desarrollar</li> <li>- Cronograma de trabajo (fecha de inicio y término)</li> <li>- Responsable de cada actividad</li> </ul>	

Comité de Control Simultáneo (CCS)		Tarea 4: Revisar y visar en señal de aprobación la propuesta del Programa de Trabajo, lo que debe constar en acta, así como su acuerdo para realizar su presentación ante el Titular y la Alta Dirección de la entidad.	
Titular de la entidad		Tarea 5: Aprobar el Programa de Trabajo, previa revisión disponiendo su ejecución de acuerdo a los plazos establecidos en dicho programa.	
Comité de Control Simultáneo (CCS)		Tarea 6: Dejar constancia en el acta de sesión del CCS la aprobación del programa de trabajo por parte del titular de la entidad.	

#### **Actividad 5: Realizar el diagnóstico e identificación de riesgos**

El CCS realiza el diagnóstico e identificación a través del Equipo de Trabajo y con el apoyo de los coordinadores de control simultáneo, ejecutando el Programa de Trabajo aprobado y consigna los resultados obtenidos en el informe de diagnóstico e identificación de riesgos.

El CCS presenta el informe de diagnóstico al Titular y Alta Dirección de la entidad, solicitando disponga la elaboración del plan de trabajo para el cierre de brechas identificadas.

A continuación, se muestra un cuadro con las principales tareas propuestas referidas a esta actividad:

**Cuadro N° 5**

**Actividad 5: Realizar el diagnóstico e identificación de riesgos**

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla	Producto
Comité de Control Simultáneo (CCS)	En recopilar información, clasificarla, analizarla, comprender como funciona la entidad e identificar las brechas e identificación de riesgos que permitan establecer los controles preventivos necesarios	Tarea 1: Solicitar al Titular de la entidad que comunique a los funcionarios y servidores públicos de la entidad el inicio del diagnóstico e identificación de los riesgos, solicitando la colaboración y compromiso institucional. Tarea 2: Convocar a reunión a los coordinadores de control simultánea, a fin de comunicarles el inicio de actividades para el diagnóstico y la importante de contar	Informe de Diagnóstico e identificación de riesgo

		con su apoyo en dicho proceso.	
Equipo de Trabajo		<p>Tarea 3: Iniciar la ejecución del Programa de Trabajo con la recopilación de información documental y normativa con la que cuenta la entidad. En caso de realizar encuestas focalizarlas a los funcionarios y servidores públicos de niveles directivos y operativos.</p> <p>Tarea 4: Analizar la información documental y normativa recopilada e identificar las debilidades de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar un análisis de gestión por procesos, para lo cual se identificará sus procesos y descripción de los mismos.</li> </ul>	

		Tarea 5: Elaborar periódicamente un reporte de monitoreo sobre los avances del diagnóstico e identificación de riesgos.	
Comité de Control Simultáneo (CCS)		Tarea 6: Revisar y aprobar los reportes de monitoreo, adoptado los acuerdos pertinentes para asegurar el cumplimiento del plan de trabajo.	
Equipo de Trabajo		Tarea 7: Elaborar el proyecto del informe de diagnóstico e identificación de riesgos mediante el cual se consolide los resultados obtenidos.	
Comité de Control Simultáneo (CCS)		Tarea 8: Revisar y aprobar el informe diagnóstico, evidenciándose en acta de sesión, así como el acuerdo de presentar los resultados del diagnóstico ante el Titular y la Alta Dirección de la entidad.	

### **Etapa III: Elaboración del plan de trabajo para el tratamiento de los riesgos**

En esta etapa se formulan las acciones para mitigar los riesgos determinados en el informe del diagnóstico.

#### **Actividad 6: Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico**

El CCS, a través del Equipo de Trabajo elabora el plan de trabajo en el que se describen las acciones para mitigar los riesgos identificados, designando al responsable de implementar cada acción, recursos requeridos para la ejecución de las acciones y estableciendo el cronograma de trabajo, para luego, mediante un informe, elevarlo al Titular de la entidad solicitando su aprobación.

El titular de la entidad aprueba el plan de trabajo y dispone su implementación en los plazos establecidos, y asignando los recursos necesarios.

A continuación, se muestra un cuadro con las principales tareas propuestas referidas a esta actividad.

**Cuadro N° 6**

#### **Actividad 6: Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico**

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla	Producto
Comité de Control Simultáneo (CCS)	En definir el curso de acción a seguir a fin de cerrar brechas y riesgos identificados en el diagnóstico.	Tarea 1: Encargar al Equipo de Trabajo la elaboración del proyecto del plan de trabajo y de un informe que lo sustente	1.- Informe de Plan de trabajo 2.- Plan de trabajo aprobado
Equipo de Trabajo		Tarea 2: Elaborar el proyecto del plan de trabajo con base a los resultados del informe de diagnóstico,	

		<p>asegurando que las acciones a implementar guarden concordancia con la programación de actividades.</p> <p>El Plan de trabajo debe contener como mínimo la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos</li> <li>- Descripción de las acciones</li> <li>- Responsables</li> <li>- Recursos requeridos</li> <li>- Cronograma de trabajo (fecha de inicio y término)</li> </ul> <p>Tarea 3: Elaborar el proyecto del informe del plan de trabajo que lo sustente y elevarlo de manera conjunta con el plan de trabajo al CCS</p>	
Comité de Control Simultáneo (CCS)		Tarea 4: Revisar y visar en señal de aprobación, la propuesta del Plan de trabajo, lo que debe constar en acta, así como su acuerdo para realizar su presentación	

		ante el Titular y la Alta Dirección de la entidad. Tarea 5: Elevar el proyecto de plan de trabajo al Titular de la entidad solicitando su aprobación.	
Titular de entidad		Tarea 6: Aprobar el plan de trabajo, disponiendo a las unidades orgánicas la ejecución de las acciones asignadas en dicho plan.	
Comité de Control Simultáneo (CCS)		Tarea 7: Dejar constancia en el acta de sesión del CCS la aprobación del plan de trabajo por parte del titular de la entidad.	

## FASE DE EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN

### Etapa IV: Cierre de brechas

En esta etapa se ejecutan las acciones para cerrar las brechas identificadas como resultado del diagnóstico e identificación de riesgos para lo cual el Equipo de Trabajo toma en cuenta el Plan de Trabajo elaborado.

### Actividad 7: Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo

El titular de la entidad dispone a las unidades orgánicas, de acuerdo a sus competencias, la ejecución de las actividades indicadas en el plan de trabajo para el



cierre de brechas, de acuerdo a los plazos establecidos, según se muestra en el siguiente cuadro las principales tareas propuestas referidas a esta actividad:

**Cuadro N° 7**

**Actividad 7: Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo**

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementarla?	Producto
Titular de la entidad	En desarrollar cada una de las actividades de implementación establecidas en el plan de trabajo con el objetivo de cerrar las brechas y aprovechar las oportunidades de	Tarea 1: Disponer la implementación del plan de trabajo en los plazos establecidos en el mismo, mediante un comunicado institucional de difusión interna.	1.- Evidencias de implementación de las acciones del plan de trabajo 2.- Informes de avances periódicos
Comité de Control Simultáneo	mejora identificadas producto del diagnóstico.	Tarea 2: Convocar a reunión a quienes han sido designados como responsables de las acciones definidas en el plan de trabajo, así como su jefe inmediato superior de ser el caso, para manifestarles la confianza depositada en ellos y afianzar su compromiso, dejando evidencia en acta.	
Responsables de las acciones		Tarea 3: Efectuar el seguimiento a las	

<p>definidas en el plan de trabajo</p>		<p>unidades orgánicas para que éstas cumplan con implementar las acciones establecidas en el plan de trabajo, de acuerdo a su competencia.</p> <p>Tarea 4: Elaborar informes de avances periódicos de todas las acciones asignadas y remitirlos al Equipo de Trabajo con copia a su jefe inmediato.</p>	
<p>Comité de Control Simultáneo</p>		<p>Tarea 5: Efectuar el seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo a través de la revisión y aprobación de los reportes de evaluación trimestrales y adoptar las medidas correspondientes para que el plan de trabajo se ejecute en los plazos establecidos en el mismo, dejando evidencia en acta.</p> <p>Tarea 6: Encargar al Equipo de Trabajo la elaboración de reportes</p>	

		de evaluación al finalizar cada etapa de la fase de planificación y ejecución.	
--	--	--	--

### **Base Legal**

- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y sus modificatorias.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG - Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.
- Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG, Normas Generales de Control Gubernamental
- Directiva N° 017-2016-CG/DPROCAL – Control Simultáneo
- Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG - Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias D. (2014). *Control interno en la ejecución presupuestal del gasto público en la Municipalidad distrital de Llacanora, años 2012-2013*. (Tesis de titulación). Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca. Perú
- Álvarez I. (Julio, 2009). *Normas de control interno y evaluación de riesgos*. Actualidad Gubernamental, N° 9 – Primera Quincena de Julio 2009.
- Álvarez I. (Junio, 2009). *Riesgos en la gestión pública y normas de control interno para la evaluación de riesgos*. Actualidad Gubernamental, N° 8 – Primera Quincena de Junio 2009.
- Álvarez I. (Junio 2010). *Control interno y actividades de control gerencial*. Actualidad Gubernamental, N° 20 – Primera Quincena de Junio 2010.
- Claros A. (Octubre, 2012). Logros y retos de los procesos de planificación: Temas para agenda del gestor público. Actualidad Gubernamental, N° 48 – Primera Quincena de Octubre 2012.
- Decreto Supremo N° 043-2006-PCM “*Lineamientos para la elaboración del Reglamento de Organización y Funciones – ROF por parte de las entidades de la Administración Pública*”
- Directiva N° 002-2015-SERVIR/GDSRH “*Normas para la Gestión del Proceso de Administración de Puestos y Elaboración y Aprobación del Cuadro de Puestos de la Entidad – CPE*”
- Directiva N° 017-2016-CG/DPROCAL. “*Control simultáneo*”
- Directiva N° 149-2016-CG, *Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*.
- Directiva N° 005-2018-EF/51.01. “*Directiva para la ejecución presupuestaria y el clasificador de gastos – año fiscal 2018*”
- Gatia R. (2017), *Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos en la empresa anglo ecuatoriana de Guayaquil*. (Tesis de titulación). Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador
- Goicochea S. (Mayo 2009). *La gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones públicas*. Actualidad Gubernamental, N° 7 – Primera Quincena de Mayo 2009.

- Huamán y Quispe (2017). *Control interno gubernamental en la gestión de recursos humanos en la municipalidad distrital de Yauyos de la provincia de Jauja*. (Tesis de titulación). Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Perú
- Hernández Sampieri Roberto; Fernández Collado, Carlos; y Baptista Lucio, Pilar Metodología de investigación científica. México: McGraw Hill, interamericano, (2010).
- Leonarte J. (2014) *Control Gubernamental*. Perú Imprenta Editorial el Búho EIRL
- Ley N° 28411 *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*. Diario Oficial el Peruano. Lima-Perú. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/5539-ley-n-28411/file>
- Ley N° 27785, *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Diario Oficial el Peruano. Lima-Perú.
- Ley N° 28716, *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*. Diario Oficial el Peruano. Lima-Perú.
- Ley N° 28522, *Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)* Diario Oficial el Peruano. Lima-Perú
- Ley N° 27444, *Ley del Procedimiento Administrativo General*, modificada por Decreto Legislativo N° 1272. Diario Oficial el Peruano. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/16767-ley-n-27444/file>
- Mesa P. (Julio 2014). *Componente: Actividades de control gerencial*. Actualidad Gubernamental, N° 69 – Primera Quincena de Julio 2014.
- Mesa P. (Marzo, 2015). *Normas generales de control gubernamental y servicios de control*. Actualidad Gubernamental, N° 77 – Primera Quincena de Marzo 2015)
- Mesa P. (Diciembre, 2016). *Nueva directiva de control simultáneo*. Actualidad Gubernamental, N° 98 – Primera Quincena de Diciembre 2016.
- Morante G. (Febrero 2015). *Gestión del desempeño en la administración pública*. Actualidad Gubernamental, N° 76 – Primera Quincena de Febrero 2015.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, *Normas de Control Interno*.

- Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG, *Normas Generales de Control Gubernamental*.
- Rodríguez S. (2004). *Modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Salazar L. (2014). *El Control Interno: Herramienta indispensable para el Fortalecimiento de las capacidades de la Gerencia Pública de Hoy*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú
- Salazar A. (Marzo, 2014). *Análisis de cargos para la modernización de la gestión pública regional y local*. Actualidad Gubernamental, N° 65 – Primera Quincena de Marzo 2014)
- Vera M. (2017) *Elaboración de Documentos de Gestión* (Primera edición). Perú: Instituto Pacifico.
- Vidal J. (2017) *El Control Simultáneo como Nuevo Enfoque de la Auditoría Gubernamental, en la Gestión de Proyectos de Inversión Pública, en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Callao*. (Tesis de maestría). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima. Perú

## ANEXOS

## ANEXO N° 1- MATRIZ DE CONSISTENCIA

**“CONTROL SIMULTÁNEO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA PERIODO 2017”**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema principal</b></p> <p>¿Cómo el control simultáneo incide en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017?</p> <p><b>Problema secundario</b></p> <p>a. ¿De qué manera el control simultáneo incide en el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna?</p> <p>b. ¿En qué medida el control simultáneo incide en el logro de objetivos en el Gobierno Regional de Tacna?</p> <p>c. ¿Cómo el control simultáneo incide en la eficiencia y eficacia en el Gobierno Regional de Tacna?</p>	<p><b>Objetivo principal</b></p> <p>Evaluar cómo el control simultáneo incide en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017.</p> <p><b>Objetivos secundarios</b></p> <p>a. Establecer de qué manera el control simultáneo incide en el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna.</p> <p>b. Determinar en qué medida el control simultáneo incide en el logro de objetivos en el Gobierno Regional de Tacna.</p> <p>c. Analizar cómo el control simultáneo incide en la eficiencia y eficacia en el Gobierno Regional de Tacna.</p>	<p><b>Hipótesis Principal</b></p> <p>El control simultáneo incide significativamente en la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017.</p> <p><b>Hipótesis secundarias</b></p> <p>a. El control simultáneo incide de manera significativa en el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna.</p> <p>b. Existe incidencia significativa entre el control simultáneo y el logro de objetivos en el Gobierno Regional de Tacna.</p> <p>c. El control simultáneo incide de manera significativa en la eficiencia y eficacia en el Gobierno Regional de Tacna.</p>	<p><b>Variable Independiente (X):</b> “Control simultáneo”</p> <p>1. Control de Actividades</p> <p>2. Evaluación de Riesgos</p> <p>3. Medidas preventivas</p> <hr/> <p><b>Variable Dependiente (Y):</b> “Gestión de recursos humanos”</p> <p>1. Desempeño laboral</p> <p>2. Logro de objetivos</p> <p>3. Eficiencia y eficacia</p>	<p>1. <u>Tipo de investigación</u> Aplicada</p> <p>2. <u>Diseño de investigación</u> No experimental Descriptivo</p> <p>3. <u>Nivel de investigación</u> Descriptiva y Explicativa</p> <p>4. <u>Población</u> La población estará compuesta por 50 trabajadores entre profesionales y técnicos de las diferentes áreas administrativas del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2017</p> <p>5. <u>Muestra</u> Se trabajará con el 100% de la población entre personal de las áreas administrativas del Gobierno Regional de Tacna.</p> <p>6. <u>Técnicas</u> Encuesta</p> <p>7. <u>Instrumentos</u> Cuestionario</p>

## ANEXO N° 2- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p style="text-align: center;">INDEPENDIENTE “Control simultáneo”</p>	<p>Es aquel que se realiza a actos, hechos o actividades de un proceso en curso, correspondiente a la gestión de la entidad, estableciendo las medidas preventivas necesarias, sujetas a control gubernamental, con el objeto de alertar oportunamente al titular de la entidad sobre la existencia de hechos que ponen en riesgo el resultado o el logro de sus objetivos a fin de que la entidad defina las acciones que correspondan para el tratamiento de estos.</p>	<p>Se efectúa de manera selectiva, conforme a las modalidades establecidas en la presente directiva, en el marco de los lineamientos impartidos por la contraloría y se rige por los principios establecidos en el artículo 9° de la Ley N° 27785.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de Actividades</li> <li>2. Evaluación de Riesgos</li> <li>3. Medidas Preventivas</li> </ol>	<p>Catórica Ordinal</p>
<p style="text-align: center;">DEPENDIENTE “Gestión de recursos humanos”</p>	<p>La gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos y es una de las principales funciones de la empresa y es por eso que la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.</p>	<p>La Gestión de recursos humanos está orientada a la Gestión o Administración con las personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como parte de la empresa, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempeño laboral</li> <li>2. Logro de objetivos</li> <li>3. Eficiencia y eficacia</li> </ol>	



### ANEXO N° 3- CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información, para desarrollar el trabajo de investigación denominado Control simultáneo y su incidencia en la Gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Tacna Periodo 2017, la información que usted proporcionará será utilizada solo con fines académicos y de investigación por lo que se le agradece por su valiosa información y colaboración.

#### Instrucciones:

A continuación, se presenta 22 ítems, cada una de las proposiciones tienen cinco alternativas para responder de acuerdo a su apreciación. Lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
5	4	3	2	1

DESCRIPCIÓN	VALORIZACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>a) Variable Independiente: Control Simultaneo</b>					
<b>Control de Actividades</b>					
1. Los procedimientos para el control de actividades se encuentra actualizado					
2. Se cumple con la normatividad vigente en los diferentes procesos de recursos humanos del GRT					
3. Los sistemas reportan la información para seguimiento y control					
4. Se revisa la documentación emitida para la atención de requerimientos					
5. Las reuniones de coordinación se realizan para evitar reprocesos en las actividades					
<b>Evaluación de Riesgos</b>					
6. Los registros de las operaciones se efectúan de manera oportuna					
7. Existe un riesgo de control en cuanto a cumplimiento normativo					
8. El riesgo de detección es alto debido a la falta de experiencia del personal					
9. Considera que el riesgo inherente (entorno de la empresa) no permite una toma de decisiones adecuada					
<b>Medidas preventivas</b>					
10. Se cuenta con supervisión y control de los procedimientos internos					
11. Considera eficiente la labor de revisión de información.					
12. Se motiva al personal para el cumplimiento de funciones, existen incentivos.					
13. Se presenta la información oportunamente para la toma de decisiones					
<b>b) Variable Dependiente: Gestión de Recursos Humanos</b>					
<b>Desempeño laboral</b>					
1. Se cuenta con directivas internas que permiten un adecuado cumplimiento de funciones					
2. Las directivas internas son difundidas entre el personal del GRT					
3. Considera adecuadas las políticas relacionadas a la contratación de personal.					
4. Los incentivos al personal se dan por el cumplimiento de metas					
5. Los requerimientos logísticos y técnicos se atienden oportunamente para el desarrollo funcional					
<b>Logro de Objetivos</b>					
6. Se evalúa el cumplimiento de objetivos de acuerdo a lo programado.					
7. La documentación se encuentra de acuerdo al reglamento interno de contrataciones					
8. Se viene notificando al personal sobre las funciones establecidas para su cargo.					
9. Considera que el control previo permite un mejor cumplimiento de objetivos y metas institucionales					
<b>Eficiencia y Eficacia</b>					
10. Considera que los fondos se vienen utilizando para el fin que fue asignado.					
11. El control de recursos humanos se viene ejecutando de acuerdo a la programación presupuestal.					
12. La entidad cuenta con los recursos humanos para su normal funcionamiento					
13. Se evalúa al personal de manera oportuna para una adecuada toma de decisiones.					

Gracias por su colaboración...