



UCV
UNIVERSIDAD
CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DEL
CONTROL INTERNO EN EL GOBIERNO REGIONAL DE
LAMBAYEQUE – 2016”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

MARÍA ELSA MERCEDES DE FATIMA ALJOBÍN TEJADA

ASESOR:

Mg. CARLOS ANTONIO ANGULO CORCUERA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO – PERU

2017

TÍTULO DE LA TESIS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DEL CONTROL INTERNO EN EL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE – 2016

Aprobación de la Tesis

Bach. Aljobín Tejada María Elsa Mercedes de Fátima

Asesor Metodológico

Asesor Especialista

Presidente del Jurado

Secretario(a) del Jurado

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico a Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A mi padre que está en la gloria del Señor, mi madre, mi esposo y a mis adorados hijos Anderson y Jovita; quienes, con su amor, apoyo, y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida universitaria y tuvieron siempre una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivo de mi vida.

Autora: María Elsa Mercedes de Fátima Aljobín Tejada

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer sinceramente a aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis.

Al Mg. Carlos Angulo, de manera especial, por su orientación brindada para el desarrollo del presente trabajo.

Gracias a las autoridades y personal administrativo de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, por su atención y amabilidad en todo lo referente a mi vida como alumna.

A los compañeros del equipo del Sistema de Control Interno del Gobierno Regional Lambayeque, por su colaboración y apoyo en el desarrollo de la investigación.

Autora: María Elsa Mercedes de Fátima Aljobín Tejada

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
Solo para los que quieren salir adelante

DECLARACIÓN JURADA

Yo, María Elsa Mercedes de Fátima Aljobin Tejada, egresada de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificada con DNI N° 17574902

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autora de la tesis titulada: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DEL CONTROL INTERNO EN EL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE - 2016**. La misma que presento para optar el grado de: Licenciada en Administración.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá

DOCUMENTO NO REDACTADO
EN ESTA NOTARIA

CERTIFICO: QUE LA (S) PRESENTE (S) FIRMA (S) CORRESPONDEN (N) MARIA ELSA MERCEDES DE FATIMA ALJOBIN TEJADA
IDENTIFICADO (S) CON: DUI: 17574902
CHICLAYO, 16 JUN 2017

Dr. Cusebio Díaz Díaz
Abogado - Notario de Chiclayo

CONSTANCIA: EL NOTARIO NO ASUME RESPONSABILIDAD
SOBRE EL CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO - ART. 108 DE
LA LEY DEL NOTARIADO (DECRETO LEGISLATIVO N° 1049)

LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

PRESENTACIÓN

Señores integrantes del Jurado evaluador, de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a su disposición para la revisión y evaluación el presente trabajo de investigación titulado: “Gestión del Talento Humano para la Mejora del Control Interno en el Gobierno Regional Lambayeque”, el cual se ha realizado según los lineamientos de la Universidad y cuyo objetivo es la obtención del Título Profesional de Licenciada en Administración.

Por consiguiente, señores integrantes de este digno jurado, estoy apta a aceptar las sugerencias que de manera constructiva puedan hacerle a la presente y que servirá como aporte para poder mejorarlo, así mismo sirva como base para aquellos que muestren interés en el tema y deseen continuar con estudios de esa naturaleza.

ÍNDICE

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	x
Abstract	xi
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Realidad Problemática	13
1.2 Trabajos Previos	27
1.3 Teorías Relacionadas al Tema.....	41
1.3.1 Definición del Talento Humano.....	41
1.3.2 Definición de Gestión del Talento Humano.....	43
1.3.3 Definición del Control Interno.....	47
1.3.4 Definición de Términos Básicos.....	54
1.4 Formulación del Problema	58
1.5 Justificación del Estudio	58
1.6 Hipótesis	59
1.7 Objetivo.....	59
1.7.1 General.....	59
1.7.2 Específicos.....	59
II. METODO.....	60
2.1 Diseño de Investigación.....	61
2.2 Variables, Operacionalización.....	62
2.3 Población y muestra.....	63
2.3.1 Población	63
2.3.2 Tamaño de la Muestra	64
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	64
2.4.1 Técnicas de recolección de datos	64
2.4.2 Instrumentos de recolección de datos	65

2.4.3 Validez	65
2.4.4 Confiabilidad	65
2.5 Aspectos éticos	66
III. RESULTADOS	68
3.1 Presentación de los Resultados de Gestión del Talento Humano.....	69
3.2 Presentación de los Resultados de Control Interno	72
IV. PROPUESTA.....	76
1. OBJETIVO.....	77
2. BASE LEGAL.....	77
3. JUSTIFICACIÓN	77
4. ESTRATEGIA.....	78
4.1. Comunicación Interna	78
4.2. Comunicación Directa	79
5. ACTIVIDADES A DESARROLLAR.....	79
5.1. Encuesta de entrada y salida.....	79
5.2. Charla Motivacional	79
5.3. Acciones de Información y Sensibilización.....	79
5.4. Talleres de Sensibilización y Capacitación.....	80
5.5. Temario a Desarrollar	80
5.6. Desarrollo y Difusión de Materiales Informativos.....	81
6. META.....	81
7. REPORTE	81
8. RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	82
9. CRONOGRAMA.....	83
10. PRESUPUESTO	84
V. DISCUSIÓN.....	85
VI. CONCLUSIONES.....	89
VII. RECOMENDACIONES	91
ANEXO	93
VIII. REFERENCIAS.....	104

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Población <i>Unidad Ejecutora</i>	63
Tabla 2 <i>Muestra de la Investigación.</i>	64

ÍNDICE DE FIGURA DE RESULTADOS

Figura N° 1	21
Figura N° 2.....	69
Figura N° 3.....	69
Figura N° 4.....	70
Figura N° 5.....	70
Figura N° 6.....	71
Figura N° 7.....	71
Figura N° 8.....	72
Figura N° 9.....	72
Figura N° 10	73
Figura N° 11.....	73
Figura N° 12	74
Figura N° 13	74
Figura N° 14	75
Figura N° 15	75

-

RESUMEN

El estudio realizado, propone el diseño de una Estrategia de Gestión del Talento Humano para la mejora del Control Interno en el Gobierno Regional Lambayeque, fue originado en el mes de enero y culminado en junio del 2017.

La muestra estuvo conformada por cuarenta (40) personas entre Directivos y servidores que conforman el equipo técnico de apoyo a la implementación del Sistema de Control Interno del Gobierno Regional Lambayeque, el instrumento utilizado estuvo determinado por 01 cuestionario, la validez y fiabilidad consistió en exponer cifras con niveles fidedignos de Alfa de Cronbach. En el procesamiento de datos se manipuló el programa SPSS Versión 21 y las figuras representativas a través del programa Excell 2010.

Según los resultados, el equipo técnico del Sistema de Control Interno con la capacitación que recibe desempeña mejor sus funciones, sus aportes mejoran la gestión, participan en equipos de trabajo, el actual proceso de modernización del sector público contribuye a ingresar a la ruta de la calidad; hay un uso adecuado de los canales para ingresar las denuncias, los pasos a seguir son los correctos, las sanciones aplicadas por corrupción se reflejan en la mejora general del sector público y se cumple con revisar los procedimientos para contribuir a su mejora indudablemente, medir la calidad en la atención siempre conlleva a conocer; sin embargo, el diseño de una estrategia de Gestión del Talento Humano, busca encontrar una buena que permita mejorar, desarrollar una mejor herramienta que ayude alcanzar metas de crecimiento y desarrollo del equipo de trabajo del Sistema de Control Interno en el Gobierno Regional Lambayeque.

Palabras Clave:

Gestión del Talento Humano y Control Interno

ABSTRACT

The study proposes the design of a Human Talent Management Strategy for the improvement of Internal Control in the Lambayeque Regional Government, originated in the month of January and culminated in June 2017.

The sample was made up of forty (40) people between managers and servers that make up the technical team to support the implementation of the Internal Control System of the Regional Government Lambayeque, the instrument used was determined by 01 questionnaire, the validity and reliability consisted of exposing Figures with reliable levels of Cronbach's Alpha. In data processing, the SPSS Version 21 program and the representative figures were manipulated through the Excell 2010 program.

According to the results, the technical team of the Internal Control System, with the training that it receives, performs better its functions, its contributions improve the management, participate in work teams, the current process of modernization of the public sector contributes to entering the Quality, there is an appropriate use of the channels to enter complaints, the steps to follow are correct, the sanctions applied for corruption are reflected in the general improvement of the public sector and is complied with review procedures to contribute to its improvement undoubtedly, Measuring quality in care always leads to knowing; However, the design of a Human Talent Management strategy seeks to find a good strategy to improve, develop a better tool to help achieve growth and development goals of the internal control system in the Lambayeque Regional Government .

Keywords:

Human Talent Management and Internal Control

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

1.1.1. Internacional

El ejercicio del control sobre el comportamiento humano enfrenta nuevos desafíos de acuerdo a los también nuevos escenarios que la modernidad impone a toda actividad, sea esta realizada en individual o en colectivo. Si nos ubicamos como analistas de las primeras expresiones del desempeño de nuestros antecesores en el planeta, encontraremos que el ser humano, actuando en solitario, debió mantener elevados indicadores de auto control que le garanticen la supervivencia de su propia vida. Luego, actuando ya en comunidad y siguiendo su instinto gregario, el ser humano se ha visto obligado a generar mecanismos de control mucho más amplios, de forma tal que aseguren la permanencia y vigencia del conjunto. Es así que, impulsado por el cambio del escenario que varió desde la pequeña aldea primitiva a la hoy llamada Aldea Global de toda la Humanidad, así también, el tránsito del Control pasó de lo psicológico/individual a lo sociológico/colectivo. ¿Desde cuándo podríamos decir que se produjo este tránsito?

El cambio se produjo cuando el avance de la ciencia aportó al escenario mundial dos productos que rompieron todos los esquemas de control existentes: la modernidad impuso la velocidad para el desarrollo del conocimiento y se expandió también la universalidad con respecto a los contenidos del mismo. Así cada vez más personas manejan mayor volumen cambiante de información. Esto modificó todo el escenario anterior individualista. Y según Monllau, (1997), se ha producido “una evolución del concepto de control: en la teoría clásica el control era considerado como sinónimo de autoridad”; y luego señala un hito: “la escuela de Harvard ve el control como un conjunto de mecanismos que permiten conseguir la congruencia de los objetivos. En la menor dimensión el control era autoritario. En la mayor dimensión el control es un proceso comunitario”.

También “el desarrollo del control avanzó con mayor ímpetu en lo privado que en lo público. Y es que para la empresa el control es de la mayor importancia y se aplica desde la concepción del negocio, en el curso de los procesos y hasta en la boca de salida del resultado”. Se aplica allí “el control concurrente y el post-control y el feed back o retro aprendizaje necesario para la mejora continua y competitiva”. Es así cuando, “por necesidad del emprendimiento, se configuró el escenario del Control Interno pero su raíz más consistente radicaba en la custodia de la gestión financiera y contable”. Es decir, “más se centraba en el manejo y promoción de la utilidad del negocio que en las actitudes y valores que garanticen un resultado”.

Es aquí cuando aparece un nuevo marco conceptual del control: “el propuesto en 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido generalmente como “informe COSO”, cuyas aportaciones han sido asumidas o revisadas por otros organismos normalizadores. Se empieza a entender desde este momento una visión integral del Control y se remarca la preocupación de la alta gerencia para promover un sistema que garantice los resultados planteados en la filosofía de la empresa. Hasta estos tiempos el desarrollo del Control se limitaba al ámbito de lo privado. Y nos debemos preguntar qué sucede con el Control en el entorno público”.

Sin lugar a dudas existe un escenario distinto entre los ámbitos privado y público del Control. Los intereses por el control en ambos campos son dispares. Colombia; por ejemplo, tiene graves problemas para imponer el Control a nivel del Estado. Según Arango, (2013, Pág.4), en su investigación “Beneficios y Obstáculos de la Implementación de un modelo de Control Interno: MECI – Coso”. Todas las empresas estatales “por ley deben implementar el Modelo Estándar de Control Interno MECI, ya sean mixtas o públicas, lo que permite unificar los criterios y conceptos de auditoría interna

haciéndolos específicos para este sector”. “Uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan los organismos de control en el sector público es la implementación incompleta o errada del MECI, y en el peor del caso la inexistencia del mismo”.

En Chile la importancia del desarrollo de Sistemas de Control Interno está muy relacionado con la Gobernanza, según la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores - Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza. El control interno “desde la perspectiva del enfoque Coso –su aplicación y evaluación en el sector público”, (2015, pág.6). El tema del control interno, “abordado con base en un enfoque internacional, cobra relevancia debido a su capacidad para potenciar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en los procesos de control gubernamental para beneficio de la colectividad”.

En vista de que las EFS - (Entes Fiscalizadores Superiores), tienen la obligación de “evaluar el control interno en las instituciones que se encuentran en su ámbito de fiscalización, deben dar el ejemplo de un efectivo y eficaz control interno, y además proponer acciones de mejora tendentes al fortalecimiento de las instituciones auditadas y fomentar así el robustecimiento de las instituciones del Estado”. Además, “deben considerar los beneficios de la colaboración con la función de auditoría interna, así como propiciar y establecer vínculos efectivos de participación ciudadana, para mejorar en conjunto los sistemas de control interno del sector gubernamental”. A los efectos, “conviene tener presentes las experiencias de sus homólogas”.

Como puedo observar, en el informe de OLACEFS de líneas arriba, “la gran diferencia entre el interés del control interno en el sector privado y el interés que existiría en el sector público está en que se reclama para este último una decisión política muy fuerte relacionada

a la calidad de la gestión y a la solución que permita atender exitosamente a la demanda de la ciudadanía”.

Este panorama convierte al control interno en un asunto muy dinámico y que no tiene límite para conclusión. Un sistema de control interno robusto facilita la acción de las auditorías externas, pero adicionalmente acredita a los actores del sector público frente a la población. Es decir, la utilidad sería doble. Pero es bueno dejar sentada una distinción entre la utilidad del control interno en los ámbitos Privado y Público.

El interés claramente es distinto. La utilidad del sector privado “se advierte en réditos, en plusvalía”. En cambio, la utilidad del sector público “se advierte en calidad de gobierno, en Gobernanza”. La Gobernanza se traduce “aquí en la confianza que el ciudadano tenga respecto a la capacidad de respuesta del Gobierno del Estado”.

1.1.2. Nacional

A la fecha de preparación de este proyecto una crisis de Gobernanza afecta el desarrollo de cualquier emprendimiento en el Perú y ante todos aparece un horizonte de inseguridad. El ciudadano “siente” la ausencia del Gobierno en campos tan importantes como la seguridad ciudadana, la salud o la educación. Se produce un cuestionamiento fundamental con respecto al Estado como organización y como muestra de ello hasta se producen, por ejemplo; los ajusticiamientos populares que suplen la labor policial y jurisdiccional y cuyos motivos solo se comprenden cuando hemos sufrido en familia propia un agravio que nadie, ni el Estado en su conjunto, ni el Gobierno en su gestión, ni las autoridades en su rol, se ocupan de reparar. En resumen, para una aplastante mayoría en el Perú ya hemos perdido el control y no hay Gobierno en el Estado.

El ciudadano se pregunta ¿Quién se preocupa de que el Estado funcione como debiera? ¿Es el Estado y sus responsables de gestión- que también están definidos oficialmente por elecciones o designación- un elemento que obedece a algún tipo de control que garantice su funcionamiento? O por el contrario ¿Es el Estado y su gestión un armatoste formalista que existe únicamente gracias a una presunción “democrática y civilizada” pero que en la realidad no logra imponerse como autoridad controlada y eficiente que verdaderamente sirva a la ciudadanía? Resumiendo: ¿quién conduce a la gestión del Estado y quién controla a dicha gestión?

El Diseño del Estado en el Perú

El Perú es un Estado único y descentralizado y como consecuencia a ello se dictaron importantes leyes como la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Ambas trajeron a luz a los actuales Gobiernos Regionales del Perú. Y si bien se trataba de un nuevo intento por convalidar esta propuesta descentralizadora (ya que el país tuvo otras experiencias anteriores y abortadas de lo mismo); y a pesar de lo valioso que representa la idea motivadora de modernizar al Estado, todavía el diseño adoptado en la última oportunidad (Constitución vigente y leyes del 2002 y siguientes) adolece de fundamentales grietas. Hasta la fecha- por ejemplo- no se han conformado regiones verdaderas en el territorio y nos hemos quedado, todos, en las antiguas circunscripciones departamentales cuyas dimensiones geo-económicas no resultan suficientes para validar el proceso de descentralización en su conjunto y objetivos.

Oficialmente y de acuerdo a cómo está estructurado el sistema en la actualidad, el Estado Peruano cuenta con un Gobierno Nacional que es el de mayor ámbito de acción y que cubre y administra a todo el territorio; lo hace dictando políticas sectoriales y desarrolla sus propuestas utilizando las herramientas que le brindan los sistemas

administrativos y funcionales aplicables en todo nivel y extensión del Perú.

En el nivel subsiguiente del Estado Peruano se encuentran los Gobiernos Regionales; entes que cuentan con autonomías Administrativas cuya finalidad es adaptar la normativa nacional y recrearla para su propia realidad y sobre un departamento y circunstancias determinadas. Más abajo en esta pirámide de gestión, aparecen los Gobiernos Locales que, de acuerdo a su dimensión, se constituyen en Provinciales o Distritales y que conducen al extremo del sistema como si fuera un apéndice de distribución de responsabilidades, a las llamadas municipalidades delegadas. Estas últimas se describen como “Los pueblos, centros poblados, caseríos, comunidades campesinas y nativas, que determine el Concejo Municipal Provincial, previo conocimiento del Concejo Distrital respectivo”. (Ley N° 23853, Art. 4°-5°).

Dentro de ese escenario piramidal de gestión que comento, la existencia de los Gobiernos Regionales es la más reciente creación, históricamente hablando; y su propósito fundamental obedeció a la necesidad de “aproximar” el gobierno del estado a la ciudadanía, descentralizando competencias para que la gestión pública sea la más adecuada y eficaz, de acuerdo a la realidad que se viva en cada circunscripción departamental/regional. Son 26 los gobiernos regionales reconocidos en el Perú y por simple lógica, las características de cada uno de ellos no podrían ser plenamente homogéneas sino apenas similares entre todos, pues responden a distintas realidades distribuidas en todo el territorio del Perú. En suma, sobre 24 departamentos se han asentado 26 administraciones regionales. (El departamento de Lima contiene a tres de ellos: Lima Provincias, Callao y la Municipalidad Metropolitana de Lima).

1.1.3. Local

Con el propósito de ubicar puntualmente el campo de análisis para el presente estudio en una circunscripción que facilite la aplicación de la propuesta, encuentro que el Gobierno Regional de Lambayeque, en el cual la ponente se desempeña, resulta ser un actor más dentro de los veintiséis gobiernos subnacionales peruanos de ese nivel, pero, que a su vez cuenta con fortalezas que lo distinguen de los demás y que se deben a su posicionamiento geográfico estratégico y también a su interesante vinculación socio económica. Además, la creatividad de sus trabajadores ha entregado interesantes productos a la gestión pública nacional como el Sistema de Gestión Documentaria o SISGEDO y otros como el desarrollo del Control Interno; este último aplicado como práctica de gestión basada en la mejora continua y en el desarrollo del talento de las personas. A la vista de esta realidad considero que el presente proyecto contribuye a desarrollar exitosamente esto en el escenario lambayecano.

Estructura del Gobierno Regional de Lambayeque.

A grandes rasgos un Gobierno Regional cuenta con una estructura organizacional que lo divide en tres grandes campos: el Ejecutivo Regional (Gobernador y Gerencias), el Normativo/Fiscalizador (Consejo Regional) y el de Concertación con la Sociedad Civil (Consejo de Coordinación Regional) “Órgano consultivo y de coordinación del Gobierno Regional con las municipalidades. Está integrado por los Alcaldes Provinciales y por los representantes de la sociedad civil, con las funciones y atribuciones que le señala la presente Ley”. (Ley N° 27867, Art. 11°).

Dentro de la línea Ejecutiva, cuya cabeza es el Gobernador Regional (antes Presidente Regional) existen Oficinas y Gerencias de Línea pero viendo el asunto a nivel funcional, la organización termina adoptando el diseño que impone el recurso económico y que es el proyectado sobre la base de la distribución presupuestal por el cual se

considera estancos internos dentro de la Organización de la Entidad que cuentan con la característica de Unidades Ejecutoras Presupuestales; (la Sede Central es la ejecutora de mayores dimensiones) y Unidades Rindentes (contenidas en las Ejecutoras). Las Gerencias Sectoriales mantienen característica de Ejecutoras en su mayoría de ellas como herencia de las antiguas Direcciones Sectoriales y tienden a comprenderse a sí mismas como Entidades paralelas sin que lo sean estructuralmente hablando. Este diseño fantasioso que surge de la distorsión es una herencia de las políticas desconcentradas de los ministerios centralistas de las décadas 50-60 en el siglo anterior y complica de sobremanera la capacidad de autocontrol.

Competencias y Descentralización

Siguiendo el dictado de la Ley de Bases de la Descentralización se ha producido en el país una transferencia de competencias primero y de funciones después, desde el nivel nacional (ya no llamado Gobierno Central) hacia el nivel regional. Este Proceso aún no está completo pues advierto que la transferencia se ha limitado a la suscripción de actas de entendimiento, pero en la práctica no ha consolidado en un ejercicio verdadero de la capacidad de gestionar en su campo.

Debo comentar esta deficiencia por que como consecuencia de esa insuficiente distribución de poder o funciones que tiene su origen en una descentralización nacional incompleta, se arriba a un ambiente de inconsistencia que debilita a la capacidad de gestión administrativa interna replicada entre la Sede Central del Gobierno Regional y las Unidades de carácter Sectorial, se llamen estas *Direcciones Sectoriales* o *Gerencias Regionales*, el resultado por tanto viene a ser perjudicial para el correcto ejercicio de la gestión pública. El factor comentado aquí afecta duramente a la capacidad organizada de respuesta que deben tener los gobiernos regionales; complica el

manejo de los recursos, aleja las decisiones administrativas de la real demanda ciudadana y determina un escenario general de descontrol.

Descentralización y Sistemas Administrativos

Como expectativa para mejorar el control tenemos que una de vías por la que se quiere mantener un orden entre los diferentes niveles del gobierno en el Perú y dentro de un proceso de descentralización, es la afirmación de los sistemas administrativos como herramientas que regulen la disciplina institucional del Estado, sea este nacional, regional o local. Aunque por lógica deducción y por los fines de la descentralización, ninguno de los gobiernos regionales del Perú tiene que manejarse idénticamente a otro, por lo menos persiste como columna vertebral de la nación una organización mínima interna sujeta a los sistemas administrativos y funcionales que replican y hacen sentir la gestión del país con una imagen a nivel nacional. *Los Sistemas Administrativos, según la Ley N.º 29158, “Ley Orgánica del Poder Ejecutivo”* son: Gestión de Recursos Humanos; Abastecimiento; Presupuesto Público; Tesorería; Endeudamiento Público; Contabilidad; Inversión Pública; Planeamiento Estratégico; Defensa Judicial del Estado; Control y Modernización de la Gestión Pública. (Figura N° 1).



Figura 1: Sistemas Administrativos del Estado Peruano.

Fuente: Elaboración Propia de la Autora

Pero dentro del diagnóstico general practicado para el estudio que aquí presento, he advertido que los mencionados sistemas administrativos no fluyen correctamente entre un nivel y otro de la gestión y hasta persiste un cierto divorcio dentro del manejo de ellos entre lo conceptual-rector nacional y la práctica regional o local. Esas distorsiones se replican además entre el núcleo central o sede central del Gobierno Regional y los órganos extremos responsables de salud, educación transportes, agricultura u otros. La sectorialidad externa termina sin embargo imponiéndose y esas gerencias, antes llamadas Direcciones Sectoriales, no culminan por ello con su tránsito legal que debiera culminar en una fuerte identificación, integración y consolidación en una sola entidad regional para el desempeño de todos sus encargos utilizando esa fortaleza que debería darse a través de sus propios Sistemas Administrativos replicados. Aunque el propósito de la descentralización fue constituir gobiernos de réplica en todo el territorio nacional, eso no se ha conseguido al cien por ciento y es por ello que el escenario en el cual aplicaré la presente investigación es mucho más complicado de lo que puede parecer a un observador externo; ello justifica que se aplique una estrategia muy particular, diría yo de Pilotos de Gestión Interna para implementar cualquier propuesta de mejora.

Mucho más fácil sería la investigación que realizo si ya se contara con sistemas administrativos internos en los gobiernos regionales que estén mínimamente contruidos y no se continuase con la dispersión que resulta fruto del comentario hecho en el párrafo anterior. Ello reduciría los márgenes de error, fortalecería al control interno y redundaría en beneficio directo de la ciudadanía.

Al haber determinado previamente que el flujo de sistemas internos en toda la organización del Gobierno Regional de Lambayeque es muy precario, ello me llevó a que el presente trabajo se aplique focalmente en la Sede Central del Gobierno Regional de

Lambayeque. Es decir, sin abandonar la proyección que define a esta Sede como cabeza de una entidad corporativa que tiene tareas sectoriales, para efectos del presente proyecto se ha asumido a dicho espacio (Sede Central) como Núcleo Duro. En él se aplicarán consecuentemente las proposiciones que emanen del presente estudio. Y posteriormente, las conclusiones logradas podrán ser proyectadas hacia el resto del conjunto a manera de réplica. Claro que ello siempre y cuando los diagnósticos preparados individualmente nos indiquen una ruta coherente o quizá terminen orientando al empleo de estrategias diferenciadas que resulten valederas en tanto no perdamos el objetivo central del trabajo. La meta es garantizar calidad en los servicios y productos del Gobierno Regional en su conjunto y de esta forma asegurar la confianza que los ciudadanos de Lambayeque pueden tener respecto de la organización regional. Todo ello en base al desarrollo del Control Interno.

Control Interno o Autocontrol

“El momento o la circunstancia del Control y su proyección hacia la gestión pública me llevan a deducir que se impone una temporalidad que distingue a la oportunidad del control y es aquí donde el Control se vincula a los Procesos que realiza la Gestión Pública”.

Sabemos que el control gubernamental es Interno y Externo. (Ley N.º 27785, Artículo 7º y 8º) Ley Orgánica del Sistema de Control Interno y de la Contraloría General de la República.

El control interno o auto control “incide en las etapas preparatorias y en la ejecución del proceso”. En cambio, el control externo, “mayormente sancionador, se presenta cuando el proceso ya se ejecutó y el servicio o el producto del mismo ha encontrado o no su destino y propósito”. Claro está que hay variables en los dos casos que pueden poner en cuestionamiento esta definición. Por citar ejemplo: “el control posterior aplicado por la propia entidad del sector

público también se transforma en variable de control interno cuando resume y aplica las experiencias de un primer proceso como el mencionado feed back para los siguientes procesos de su mismo tipo”. O también a la inversa, “el factor sancionador podría aplicarse aun cuando no hubiese concluido el proceso mismo sino también cuando se determinan graves infracciones en las primeras fases de ese proceso en particular”. Sin embargo, la mayor carga histórica del “Control” en las entidades públicas del Perú se ha concedido a la sanción posterior y no a la acción preventiva.

Mi experiencia recibida en el sector público en donde laboro muchos años es que la mayor parte de servidores entienden al control solamente desde su visión reactiva: por el temor a la sanción. Muy pocos son los que asumen una conducta proactiva para controlarse a sí mismos y controlar por consecuencia los actos que realizan dentro de su labor diaria para el gobierno del Estado. Y esa actitud tiene largos años de estar impuesta. Por eso es que el llamado Control Interno no encuentra todavía un asidero consistente pues son escasos quienes comprenden que haciendo mejor las cosas se logran mejores resultados. En cambio, el rol desempeñado por la Contraloría General de la República como agente del control si es fuerte y ha resumido todo su escenario, pero lo ha pronunciado en una convicción silenciosa de que el “Control” únicamente sirve para sancionar.

Esto constituye un reto para la aplicación del presente proyecto. El cambio de mentalidad hacia el Control debe romper aun barreras internas. Puede ser que oficialmente se proponga al Control Interno como una necesidad inmediata para mejorar el comportamiento organizacional en el Sector Público, pero ello debe ser acompañado por el fortalecimiento de su convicción. El control debe ser un compañero agradable del viaje por la ruta de la gestión. El control es

un copiloto y no un agente policial. El Control debe servir para mejorar.

Si el individuo en solitario necesita del Control para garantizar su propia existencia, el individuo en organización requiere con mayor razón de contar con un sistema de control.

El control preventivo es educativo y formador de capacidades. El control posterior es sancionador y “ejemplificador”.

El control preventivo incide sustancialmente en las etapas previas y en la ejecución del proceso. El control posterior revisa o audita prioritariamente los resultados del proceso.

Capacidades para el Control Interno

Otro de los postulados que acojo en este trabajo es que: Para poder controlar una actividad se debe conocer primero cual es el proceso de su gestión. Del mismo modo para establecer el control en una entidad se debe conocer y contar con capacidades suficientes para señalar el marco de su actuación, supervisar todas las líneas de intervención que dicha entidad tenga asignadas y contribuir a la corrección de cada una de las tareas ejecutadas.

En un emprendimiento privado, el control es parte inherente y vital de su desarrollo. Un negocio sin control es un negocio quebrado. Por tanto, desde el máximo representante de la empresa hasta cada uno de sus servidores conocen que del buen funcionamiento del conjunto depende la subsistencia de cada uno de los actores. Un buen servicio brindado se convierte en una señal para atraer mayor clientela o un buen producto fabricado posiciona una marca en la memoria colectiva y como resultado de todo ello el negocio crece y beneficia a todos.

En la gestión pública las consideraciones no tienen el mismo fundamento. Las entidades del Estado siguen “persistiendo”

entreguen o no sus productos y servicios en las mejores condiciones. Y además la ocupación del servidor público se ha transformado en un derecho de permanencia sin final, que nada tiene que ver con el desempeño que brinde este servidor para la continuidad del gobierno. Exista o no exista control, la entidad pública sigue su curso. Y el presupuesto para sostener a esa entidad sigue fluyendo por una cascada histórica sin que al parecer a nadie se le ocurra corregir tremendo desatino.

Para desarrollar control interno en el sector público se debe analizar:

a) El Conocimiento general del Gobierno del Estado.

b) El Conocimiento en los Sistemas Administrativos del Estado.

Pero no basta conocer las normas y sus reglamentos. Es muy importante asumir que los sistemas no funcionan si no se piensa en el desarrollo de las personas que los tienen a su cargo. Por tanto, al proceso de formación de capacidades se le debe insertar el reforzamiento de calidades en los comportamientos de los servidores públicos; o sea agreguemos:

c) El desarrollo del talento para la gestión del conocimiento en los Servidores del Sector Público.

También he analizado que, frente al escenario disperso y sobredimensionado de la gestión pública, resultaría un imposible imaginar que el proceso de mejorar a través del Control interno se pueda lograr de un momento a otro y por disposición jerárquica.

Es por ello que la propuesta del trabajo que aquí presento es la estrategia de formación de equipos-piloto que parte desde una base. El famoso bottom up - (Enfoque ascendente). Estos grupos seleccionados deben ser reforzados en sus conocimientos previos que han adquirido de modo disperso e inorgánico, aplicando coaching sobre ellos a través de una acción inteligente y programada; y luego, sumando conocimientos y comportamientos estos equipos deberán

ser estimulados para que se advierta, en el conjunto, la forma en que el buen comportamiento organizacional puede brindar beneficios que todos en general esperan.

Es por estas razones que considero que el desarrollo de capacidades en los dos frentes, educativas y formativas (blandas), es la única vía para garantizar la mejora del Control Interno en la Entidad del Gobierno Regional de Lambayeque. Porque no solo debe tratarse de acumular conocimiento, sino que se debe complementar el esfuerzo con la formación de las personas para que puedan defender su actividad y su propia fe institucional consiguiendo que estén preparados además para sostener una línea de conducta que les impida el caer en la acera contraria a la de la ética y perder el control sobre el mismo proceso en el que están involucrados.

1.2 Trabajos Previos

1.2.1 Internacional

Arias (2015), en su Tesis titulada: *“Como se puede hacer para el Modelo estándar de control interno (MECI) identifique del riesgo financiero en las instituciones de salud de la red pública de primer nivel en Colombia”*. Especialización en Alta Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. La investigación concluye que “El modelo estándar de control interno es una herramienta muy valiosa en la identificación gestión y control de los factores de riesgo en todas las áreas de una institución prestadora de servicio de salud nivel uno en la red pública; abarca todas las dependencias aportando controles estratégicos que involucran ambiente direccionamiento y administración del riesgos; además entrega un seguimiento de gestión de actividades de control, información y comunicación pública, entre otros. Este control que permite una auto evaluación independiente además incluye los planes de mejoramiento. Es por ello que esta herramienta que cuenta con actualización permanente anual que permite que las instituciones

prestadoras de salud en nuestro caso de nivel uno de la red pública, tengan un seguimiento en periodos no mayor a 6 meses para lograr una gestión de riesgo y que planes de mejora permitan el logro de objetivos planteados en las instituciones de salud, que es la auto sostenibilidad financiera”.

Aprecio que en este caso la orientación del estudio hecho por Arias va por dos convicciones. Una es: que un estándar de aplicación facilita la medición del control y la segunda refiere a la mejora obtenida gracias a la evaluación y proyección de un nuevo escenario que completa el ciclo del Control Interno.

Venegas (2015), en su Tesis Titulada: *Modelo Estándar de Control Interno (MECI) como generador de Valores Anticorrupción en los Entes Municipales Colombianos*, Especialización en Finanzas y Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. “En este documentos se destacó como los mecanismos adoptados a nivel estatal permiten visualizar una evaluación del impacto de la implementación del MECI (Modelo Estándar de Control Interno) proporcionando una estructura para el control a la estrategia, la gestión, y la evaluación administrativa de las entidades que tratan de solucionar los problemas de ausencia de reglamentación y claridad en dichas entidades públicas, sin embargo, aunque en Colombia todas las entidades están obligadas a implementarlo, lo hacen por cumplir la normatividad pero esta herramienta en algunos se convirtió en letra muerta porque no se pone a funcionar, en cambio en otros se convirtió en base vital para reducir los niveles de corrupción en los funcionarios públicos de los entes municipales. Eso lo es lo que se destaca en este documento que el Modelo Estándar de Control Interno MECI es generador de valores como la honestidad, la transparencia en entre otros que aplicados van en contra de las prácticas corruptas en algunos entes municipales del país. Que este tipo de herramientas que exige la

administración pública actual, permiten avanzar en el control a la gestión pública que no tiene muy buena imagen precisamente por la inoperancia y la falta de sentido de pertenencia institucional”.

En la presente investigación considero que, siguiendo el análisis hecho por Venegas, alcanzar un cambio en la cultura organizacional de un ente público es muy lento, por tanto; la expedición de normas que se relacionen con el control no será suficiente para instalar mecanismos adecuados y así reducir a la corrupción. Por tanto, se comprende la necesidad de que el ejercicio del Control no resulte un evento transitorio ni termine siendo un ejercicio mental promovido por una consultoría cualquiera. El mensaje más adecuado es que “el control llega a una organización para quedarse”. Y es un agente interno. No es una función propia de los auditores externos, sino que tiene que interiorizarse como un acto más de cada proceso desarrollado en las entidades públicas.

Dugarte (2014), en su investigación de Tesis: *Estándares de Control Interno Administrativo en la Ejecución de Obras Civiles de los Órganos de la Administración Pública Municipal*, para optar el Grado de Magister en Ciencias Contables, PosGrado, en Ciencias Contables 10° Cohorte de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de los Andes, Mérida – Venezuela – 2012. La investigación “tiene como finalidad establecer estándares de control interno administrativo para prevenir defectos y deficiencias en obras civiles realizadas por los órganos ejecutivos de la administración pública municipal ubicados en el área metropolitana del estado de Mérida. Estos estándares permitirán fortalecer sus sistemas de control interno e incrementar la eficacia y efectividad de la gestión administrativa en relación con los actos de administración, manejo y disposición de recursos públicos, asimismo se constituirán como un marco referencial para cualquier órgano de la administración pública municipal. Como resultado de la investigación se establecieron

estándares de control interno administrativo para prevenir deficiencias en la ejecución de obras civiles realizadas por los órganos de la administración pública municipal”.

En este caso considero que la propuesta hecha por el autor desdobra al Control en dos escenarios. Al suponer calidad total del esfuerzo humano, está promoviendo un compromiso pleno y permanente con el Control. Pero, además, al recomendar un órgano dentro de la estructura organizacional que tenga funciones propias del Control, está encargando a un equipo de personas el rol de filtro para mejorar los resultados “en obras civiles”. Considero que la clave está en no dejar a un lado ninguno de los dos escenarios que se menciona porque el ejercicio del control debe ser continuo y permanente y en todo caso se acudirá a una discriminación organizada de encargos a ejercer sobre el control para no llegar al extremo de que ni una parte ni la otra parte de las convocadas en esta propuesta asuman la responsabilidad que les correspondería.

Arango (2013), en su documento publicado *Beneficios y Obstáculos de la Implementación de un modelo de Control Interno: MECI – COSO*, de la Facultad Ciencias Económicas Especialización en Control Interno en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – 2013 dentro de su investigación define “los principales beneficios que se podrían obtener con la implementación de los procesos, resalta la optimización de los recursos tanto físicos como económicos y del talento humano existentes en las organizaciones, independiente del sector empresarial, recursos que también cobran una gran relevancia a nivel de alta dirección, a fin de brindar herramientas y estrategias que conlleven al incremento en la producción de bienes y/o servicios”. “Y los obstáculos que menciona es la escasa voluntad política y administrativa de una manera eficaz y eficiente, por desconocimiento y la importancia de estos modelos dentro de la cultura organizacional en la entidad o por simple omisión de parte de la alta dirección, lo que

generan ocurrencias de eventos adversos, toma de decisiones sin los análisis correspondientes los que termina afectando el patrimonio de la organización y/o los recursos del estado como es para el sector público”.

De la presente tesis puedo concluir que el desarrollo del talento humano sí constituye un factor relevante para garantizar mejores resultados que sean fruto de la labor de una organización. Las personas mantienen conductas que pueden ser mejoradas en cualquier oportunidad como una base para que la organización en que se desempeñan rinda un mejor producto o servicio. Por ello, sea para generar beneficio o sea para buscar bienestar y en cualquiera de las vías, la privada o la pública; es necesario optimizar los recursos y eso convierte en básica y fundamental la incidencia de la mejora en el ser humano. El citado autor resume también a lo que denomina “voluntad política y administrativa” y que en los documentos de control se distingue como Ambiente Favorable. Si sumamos ambos propósitos: la voluntad y la decisión pro-incidencia, entonces lograremos el éxito en el patrimonio de la organización o en la aplicación de los recursos del sector público.

Cabrera y Jiménez (2013), en su Tesis de Grado Titulada: *Diseño de Procedimientos de Control Interno orientado a minimizar riesgos y optimizar recursos en el Área Administrativa y Financiera en la Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda. de la Ciudad de Riobamba, para el año 2012*, para la obtención del Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría C.P.A, Escuela de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Ecuador – 2013. La investigación “constituye una herramienta para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos y metas, a su vez permitirá mejorar el desenvolvimiento de las actividades de la entidad, las cuales estarán encaminadas al crecimiento del negocio, conquistar nuevos mercados

para aumentar las utilidades y trabajar en términos de calidad produciendo excelentes servicios al cliente, además de cumplir con todas sus obligaciones. Estos procedimientos de control interno les permitirán a los trabajadores laborar con mística, aprovechar al máximo el tiempo y los recursos, será una alternativa viable en el desarrollo administrativo y financiero, el cual será técnico y práctico; constituye una opción factible para mejorar la administración de la empresa, un manejo administrativo y financiero óptimo con un control interno técnico y práctico que le permita desarrollar con eficiencia sus actividades, reducción de desperdicios y un incremento de sus utilidades. Es decir, un sistema de control claramente definido y estructurado cuyo propósito esencial es: “Medir objetivamente el desempeño” proporcionar herramientas necesarias, orientadas a un manejo eficaz y eficiente de los recursos humanos y materiales asignados a cada área, para así llegar a la obtención de los objetivos empresariales que hoy en día son necesarios”.

Analizando esta investigación de los autores citados, resulta un compendio de acciones consideradas necesarias para la institucionalización del Control Interno y se extiende hasta la mejora continua al incluir la actualización como un proceso permanente que estará atento al cambio externo a la organización. Esto vale tanto para el sector privado como para el sector público y permitirá la implantación de los sistemas, pero requiere siempre del compromiso permanente de las personas que dentro de él actúen.

1.2.2. Nacional

Luna y Cabrera (2016), en su Tesis: *El control interno en la ejecución de gastos en el Gobierno Regional de Ucayali, para optar el Título Profesional de Contador Público de la Facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas - Universidad Privada de Pucallpa – 2016.* En el presente proyecto de investigación las autoras resaltan “las razones de realizar el estudio alcanzar las metas de gestión a

través del efectivo uso de los recursos públicos teniendo como herramienta clave, el buen desempeño y la acción ética, una administración eficiente, que permita maximizar la productividad de los recursos públicos”. “Indicando a la vez las causas por las que la mayoría de los Gobiernos Regionales del país padecen de una gestión poco eficiente resumiendo en la falta de planificación, ausencia de medición de desempeño y limitado control interno”.

De la presente tesis investigada se desprende que el Control Interno definitivamente es una herramienta para obtener un grado de Gobernanza y que junto con otros recursos de la gestión pública como la planificación y la medición del desempeño deben instalarse apropiadamente como ejercicios indispensables para garantizar sus logros.

Vidal (2016), en su tesis titulada: *Incidencia del Control Interno en los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad Distrital de la Esperanza, Trujillo, La Libertad, 2014*, para optar el título de Contador Público en la Escuela Académico Profesional de Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo; resalta en sus conclusiones lo siguiente: “El Control Interno en los procesos de adquisiciones y contrataciones carece de efectividad, ello debido a que no existe compromiso por parte del titular y los funcionarios de la entidad, lo que ocasiona un desorden administrativo que conlleva a deficiencias en las etapas de los procesos de adquisiciones y contrataciones, tales como: la inadecuada razonabilidad de los requerimientos mínimos, presentación de documentos y verificación de la autenticidad de los documentos presentados, entre otros”.

En esta investigación aprecio como notoria la ausencia de un adecuado ambiente de control pues llega a la conclusión de que ni el Titular ni los funcionarios de la Municipalidad en estudio promueven el

cumplimiento de los requisitos mínimos para que las contrataciones se realicen con seguridad y garantía para la disposición de recursos. Para mi concepto el adecuado ambiente y compromiso de los responsables es fundamental y no podríamos asumir que exista algún nivel siquiera de control interno, sino que por el contrario se advierte un enorme riesgo en la gestión pública en la entidad analizada.

Vilca (2015), en su proyecto de tesis de maestría titulada: *Evaluación de los Órganos de Control Interno de las Municipalidades Provinciales de la Región Apurímac*, Escuela de Posgrado, Maestría en Gerencia Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de San Agustín, Abancay-Perú. En la investigación concluye que “debido a la ausencia de enfoques y prácticas de medición e indicadores de desempeño institucional, han generado imprecisiones y ambigüedades en los resultados y logros esperados en la gestión municipal, por la limitada práctica del control interno preventivo para el logro de los objetivos, debido a la equivocada idea del control interno asociado al Órgano de Control Institucional, generando limitaciones de aplicación y desarrollo de controles preventivos a cargo de las gerencias. La falta de personal capacitado para el desarrollo de acciones preventivas del control interno ha generado repercusiones negativas que han terminado afectando la gestión municipal”.

El estudio hecho por Vilca nos induce a realizar un armado intelectual que articule correctamente el curso del Control Institucional. Lo interno precede al externo. Coinciden en algunas acciones, pero cada uno tiene su etapa apropiada de aplicación. Una vez consolidado el control interno por consecuencia lógica la labor de la Contraloría se hará más sencilla y no culminará en sanciones que perjudiquen al ámbito y la capacidad de gestión.

Salazar (2014), realizó la investigación: *El Control Interno: Herramienta Indispensable para el Fortalecimiento de las*

Capacidades de la Gerencia Pública de Hoy, para optar el grado de Magíster en Ciencias Políticas y Gobierno con mención Gerencia Pública de la Escuela de Posgrado, en la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la investigación realizada destaca “que desde el año 2006 el Estado Peruano ha establecido la obligación de que toda entidad pública cuente con un *Sistema de Control Interno*, con el fin de que proporcionar seguridad razonable a que los procesos, actividades y tareas que realicen, estén orientados al cumplimiento de los objetivos de la entidad. Para fortalecer dicho mandato, la Contraloría General emitió normas de Control Interno y guías para la implantación del *Sistema de Control Interno*, estableciendo plazos que pasaron de efectivos a referenciales. En el poco tiempo de exigencia y hasta la fecha, las entidades públicas como son los ministerios no han logrado implementar sus Sistemas de Control Interno. El presente trabajo busca demostrar que aún sin la implementación integral de dicho Sistema, el ejercicio de establecer controles internos en algunos procesos también permite mejoras en el gerenciamiento público, al fortalecer la *organización* de las entidades, la *transparencia*, la *rendición de cuentas* y el *control posterior*, no obstante, el desconocimiento de sus beneficios sigue siendo una barrera para una implantación total”.

Del trabajo hecho por Salazar en su tesis se advierte cómo el desarrollo del Control Interno se ha visto detenido por la incompreensión de su importancia y por la confusión respecto a su gestor de aplicación. Control Interno no es un encargo de la Contraloría sino de la propia entidad pública y conforme lo expresa el autor “El Control Interno es una herramienta de apoyo para el Gerente Publico de Hoy”

Espinoza (2013), en su tesis titulada: *El Control Interno en la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos*, para optar el Título Profesional de Contador Público de la

Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad San Martín de Porres, Lima. “El tema que se investigó está referido al control interno, el cual es un proceso integrado, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Estos son efectuados con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. El control interno es un proceso, al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- a) “Los objetivos del control interno no influyen en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos”.
- b) “El planeamiento del control interno no ayuda a la organización de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos”.
- c) “Los procedimientos que se utilizan como parte del control interno no optimizan la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos”.

En esta tesis observamos que a la luz de estas conclusiones se advierte que no basta simplemente con establecer objetivos del control interno, planificarlo o diseñar los procedimientos que le son propios, sino que hace falta un compromiso de todos los actores del sistema; desde la decisión firme de las autoridades de la municipalidad hasta el desarrollo de los conocimientos y capacidades en los servidores de la subgerencia de Tesorería. Ello afirma mi propuesta de que sin conocimientos no hay control posible.

1.2.3. Local

Chancafe (2016), en su tesis: *Evaluación del Control Interno para identificar las deficiencias sobre las operaciones en el Área de*

Tesorería de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque, para optar el Título de Contador Público de la Escuela de Contabilidad de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. La investigación llegó a las conclusiones “que el Área de Tesorería cuenta con un personal de diez trabajadores, este personal desconoce las normas y directivas que se deben aplicar al Área de Tesorería, no cumple con el perfil y las necesidades del Área, deficiente comunicación entre el mismo personal y con los funcionarios y directivos, limitada supervisión de los jefes inmediatos superiores”.

De la presente tesis se concluye que con mucha precisión el autor (o autora) ha determinado que existe un desconocimiento sobre las normas que deberían regir la actividad en el Área de Tesorería; la misma que está sujeta a un Sistema Administrativo del Estado Peruano y por tanto debería actuar en ese marco. Ello es consecuencia de que no existe control o supervisión de los jefes inmediatos y por tanto no existe allí un ambiente propicio para el desarrollo del Control interno.

Vera (2016), en su tesis titulada: *Implantación del Sistema de Control Interno y su impacto en el proceso de selección de personal de una institución del Estado, 2011-2014*, para optar el título de Licenciada en Administración en la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo. La investigación destaca las siguientes conclusiones:

- a) “La implantación del sistema de control interno representa un impacto favorable en el proceso de selección de personal de una institución del Estado, considerando que los cambios producidos propician mejoras considerables y el correcto desarrollo del proceso”.
- b) “La implantación del sistema de control interno propició la disminución de los tiempos promedio de duración del proceso de

selección de personal, la creación y difusión de políticas y directivas para la prevención y monitoreo, asegurando así la evaluación constante del desarrollo del proceso; asimismo todas las actividades que comprende se encuentran normadas y son revisadas constantemente en los documentos de gestión de la entidad”.

Al analizar esta tesis puedo definir que por el contrario de otros estudios que he revisado, el autor ha encontrado que para el proceso de selección de personal en la institucional estatal a la que se dedicó, se aplicaron estrategias propias del Control Interno con la finalidad de que el resultado de esta selección sea la más adecuada y no se produzcan riesgos que terminen desluciendo la calidad y el propio objeto de la contratación.

Realmente conocer que algunas entidades del sector público sostienen un compromiso con la debida aplicación de los parámetros que permiten darle calidad a cada uno de sus actos es muy gratificante para el estudio que ahora realizo y convalida mi apreciación de que el desarrollo de capacidades debe cultivarse al mismo tiempo que la siembra del talento y el fortalecimiento de las personalidades de los servidores públicos con la finalidad de que resistan al entorno contrario que pueden hallar en el desempeño de sus funciones.

Campos (2015), en su tesis: *Propuesta de Diseño de Control Interno para mejorar la eficiencia del Área de Tesorería, en la Empresa Constructora Concisa en la ciudad de Chiclayo 2014*, para optar el título de Contador Público en la Escuela de Contabilidad en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo; “El sector de construcción tiene un alto crecimiento y de gran importancia en el mercado, como consecuencia de la demanda que está teniendo cada año este

sector. Para el Perú, la expansión de este sector implica un incremento en su participación con respecto al PBI; pero su crecimiento genera desventajas en el manejo de la gestión de su información, ocasionando un déficit competitivo frente a otras empresas del mismo sector. En este sentido el presente trabajo de investigación evalúa la existencia de problemas del control interno, demostrando un déficit tanto en operaciones, funciones, procedimientos con el control del efectivo, para mejorar el uso de estos recursos y mejorar su eficiencia se propuso un diseño de controles internos, las cuales son las más adecuadas en el proceso del efectivo. Resalta en una de sus conclusiones que: “El estudio de esta investigación realizada ha determinado la existencia de deficiencias en el control interno dentro del proceso de las operaciones del área de tesorería, tales como: ausencia de conciliaciones bancarias, autorización verbal del jefe y falta de segregación de funciones, personal no calificado, excesivo efectivo en caja chica, faltantes de efectivo. Demora en la liquidación del efectivo, pago doble de las facturas con los proveedores, deficiencia en los pagos importantes del mes; las mismas que afectan la supervisión y gestión del manejo del efectivo”.

En este caso la tesis se propuso un proceso determinado y que se realiza en el ínterin del área de Tesorería. Por tratarse de un negocio de carácter privado, es muy lógico predecir que la mayor preocupación se centre en el deficiente manejo de recursos que termina afectando la renta del negocio. Si hago un paralelo con entidades donde domina el interés público el control en dichas áreas se vincula más al factor ético que al factor utilitario pero la afectación tiene mayor resonancia social. Un control interno deficiente en un negocio afecta a sus propietarios directamente. En cambio, un control interno deficiente en el Gobierno agravia a toda la sociedad.

Barboza y Gonzales (2014), en su tesis titulada: *Propuesta de una Sistema de Control Interno para Mejorar la Gestión Administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque 2014*, para optar el Título Profesional de Contador Público en la Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Académico Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán – Pimentel. En la presente investigación concluyen que: “Los resultados con relación a la gestión administrativa, podemos apreciar que las políticas de Control Interno no son las más adecuadas, observándose que las normas y procedimientos en todas las actividades de las diferentes áreas no se efectúan adecuadamente lo que está influyendo desfavorablemente en el trabajo que se realiza”.

En el mencionado análisis los autores resaltan que realmente no hay una política de Control Interno en la entidad estudiada eso se desprende por el texto que indica “no son las más adecuadas”. El Control Interno busca un perfeccionamiento constante. Y su mejora continua busca resolver las brechas que se crean cuando la demanda del servicio requiere un nuevo stock de oferta actualizado. Bajo esta premisa “hay o no hay” Control Interno. Y en el caso analizado considero que no existe Control Interno y por ello se ha permitido que los procedimientos no se realicen adecuadamente.

Zarpan (2013), en su tesis titulada: *Evaluación del Sistema de Control Interno del Área de Abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Pomalca, 2012*, para optar el título de Contador Público, presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. De la presente investigación “se determinó que sea relevante y conveniente investigar el sistema de control interno para encontrar riesgos potenciales en el área de abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca. La investigación

se considera relevante porque la ineficiencia en la implementación de un sistema de control trae consecuencias graves, como ineficiencia en la satisfacción de las necesidades de la población e incumplimiento de las metas propuestas. Tanto como el sector público y privado son la clave para el desarrollo del país, y para ello debemos tener conocimiento sobre, aplicación de sus políticas y el cumplimiento de normas éticas”. El autor concluye “que el deficiente desempeño del recurso humano como consecuencia de encontrarse no capacitado para desempeño de sus funciones, a causa de que la entidad no capacita a sus colaboradores donde parte del personal de la municipalidad no tiene conocimiento (Manual de procesos y funciones de la entidad y de la normativa vigente Ley de contrataciones y adquisiciones del estado, Normas técnicas de control interno del sector público, Guía de implementación de control interno del sector Publico)”.

Para el caso de la presente tesis investigada opino que, según lo indican los reglamentos en vigencia, en todas las áreas usuarias que requieran servicios o bienes para cumplir con sus metas debidamente planificadas, debe conocerse la normativa que regula a los procesos de contratación y adquisición de los mismos. El valor de la capacitación está claramente determinado por Zarpan, en su trabajo realizado en la Municipalidad de Pomalca y con su estudio contribuye a señalar que no existe una política decidida para el desarrollo del Control Interno ni hay una comprensión de su importancia para todo acto propio de la gestión pública.

1.3 Teorías Relacionadas al Tema

1.3.1 Definición del Talento Humano

Prieto (2013, p.17), la definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere “a la persona inteligente o apta para determinada ocupación (es un talento); inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de

resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación”.

Alvarado y Barba (2016). Resalta que: “El talento humano abarca muchos factores en el individuo, tales como conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses, vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud. Es decir, viene a ser posesión de varias competencias”.

Por tanto, el talento humano se entenderá “como la capacidad de alguien que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, al asumir sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de personas talentosas, e incluye sus competencias – habilidades, conocimientos y actitudes, experiencias, motivación, interés, vocación, actitudes, potencialidades, salud, entre otros”.

Alvarado y Barba, concluyen que “el talento es una combinación de varios aspectos a los cuales les agrega el poder. Ello lo considero más notorio porque implica el reconocimiento que la sociedad en conjunto les rinde a las personas que por sus cualidades o características demuestran contar con el dominio de sus materias”.

Cachuan (2015, p.7), define el talento humano que es considerado el factor primordial, que ayuda a la empresa a lograr altos niveles de eficiencia y eficacia, para lo cual se hace referencia a la necesidad de utilizar herramientas técnicas que proporcionen conocimientos, capacidades, experiencias para la ejecución de procesos de gestión de personal.

En la actualidad, la riqueza y el bienestar de las empresas ya no están ligadas a la cantidad de recursos físicos y tecnológicos que posea, sino

que se sustenta en la inteligencia y en las ideas que pueden aportar las personas dentro de la organización, de allí que el escaso aprovechamiento del potencial humano limita al desarrollo organizacional.

Cachuan, agrega otro factor más al talento y lo considera como “factor primordial debido a que en la actualidad no basta con la acumulación de riquezas en base a criterio cuantitativo, sino que realmente asume que es el factor cualitativo el que le da sostenibilidad a un emprendimiento”.

1.3.2 Definición de Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2010), citado por Cruz (2015, p.14), resalta que: La Gestión del Talento Humano busca descubrir, incorporar, destacar y retener a las personas que tienen un alto potencial, permite que cada trabajador desarrolle sus habilidades en función de los objetivos de la organización, beneficiándose con esta modalidad no solo la institución sino todos quienes forman parte de la misma.

Gómez, Balkin, & Cardy (2001), citado por Ruíz (2014, p.26), define el desarrollo de las personas como: Un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro; se centra tanto en el trabajo actual como en los trabajos que el empleado tendrá que realizar en el futuro. Alcanza a todo el grupo de trabajo o toda la organización, se centra en las capacidades y versatilidad de la fuerza laboral; tiende a centrarse en las necesidades a largo plazo.

Talledo (2013, p.30), define la Gestión del Talento como: la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. El talento estaría formado por la suma de capacidades (conocimientos y competencias), compromiso y acción.

a) Conocimiento

Contreras y Tito (2013, p.21), en su documento publicado define el conocimiento como el: “Recurso muypreciado y valioso por las sociedades, las organizaciones y las personas. El conocimiento reside fundamentalmente en la memoria, en el cerebro de las personas como producto de años de experiencia, de acumulación de conocimientos, habilidades y destrezas, capacidades, competencias, etc.”.

Jaramillo (2012, p.14). Define el Conocimiento como: “las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor”.

Peña (2006) citado por Loggioldice (2012). Considera el conocimiento como: “Un factor de éxito para mejorar productos y procesos, motivo por el cual se abarca su estudio desde sus orígenes, concebido como un activo intangible dotado de una serie de características, rasgos y propiedades muy específicas, para posteriormente profundizar en la gestión del mismo, lo que permitiera utilizarlo para añadir y generar valor”.

En primer lugar, el conocimiento se presenta como la variable determinante del éxito de las empresas. En este contexto se ha venido desarrollando una sociedad en torno a él, en la cual se acentúa la importancia del conocimiento de las personas, con las organizaciones como medio y factor diferenciador de la competitividad de las empresas.

Se ha producido un cambio en la estructura social, se ha pasado de los empresarios y los trabajadores manuales de la sociedad

industrial, a los profesionales universitarios y técnicos, por lo que el nuevo recurso crucial de las empresas reside en los conocimientos de sus propios profesionales.

El factor Conocimiento es otro de los insumos considerados muy importantes para la empresa o entidad moderna y que constituye una garantía para una administración exitosa. El talento humano consolida en conocimiento y experiencia y si estos conceptos están bien articulados se constituyen en un preciado tesoro para el desarrollo de un emprendimiento o reforma. Sobre este punto se ha valorado su importancia que está enlazada íntimamente a las habilidades que se apliquen sobre el mismo.

b) Valores

Placer (2016, p.3), define los valores como: “Un concepto abstracto que hace referente a los principios que orientan el comportamiento de los individuos. Identifican conductas particulares de cada individuo, y se refieren a la autorrealización, la dignidad o el respeto”. Brunso et al, (2004); Fraj & Martínez, (2006). Para Shah & Mital (1977), “los principales valores se originan en la propia familia”.

Para Longo y Albareda (2015). “La ética y los valores son indispensables en cualquier ámbito de la sociedad, público o privado. Ahora bien, en el origen de la preocupación por garantizar la ética pública se halla la consideración de que tanto los representantes y los gobernantes como los servidores públicos tiene un especial deber moral con la ciudadanía que les obliga a acreditar un mayor nivel de ejemplaridad que los demás ciudadanos”.

La Ética se ha convertido en un elemento indispensable sin el cual ninguna organización puede desarrollarse exitosamente en el entorno. Su propuesta es transversal y su propósito es equilibrar lo que en el siglo XIX y parte del XX fuera el desarrollo descontrolado

de la tecnología como una respuesta al progreso del ser humano. La comunidad mundial de personas ha llegado al punto en el cual se empezó a preguntar si la acumulación de riqueza material bastaba por si sola para generar felicidad. Al no encontrar una certeza por esa ruta la humanidad en general ha acudido en busca de la felicidad espiritual que agrega al valor de las cosas el elemento de la conciencia colectiva que mantiene una preocupación por el planeta, por la solución de la pobreza, por la paz y la justicia permanente y confiable que se proyecta hacia una sociedad fundada en valores y que por ello mismo se convierte en sostenible. Así tenemos que en su definición la palabra valores proviene del latín “valer” lo que significa “ser fuerte”, alude a todos aquellos principios que le permiten a los seres humanos mediante su comportamiento realizarse como mejores personas.

c) Habilidades

Kee Chong (2015), define las Habilidades Interpersonales que se refieren a las: “Habilidades de vida que usan diariamente para interactuar con otras personas. Los que desarrollan fuertes habilidades interpersonales son los que han encontrado el éxito tanto de manera personal como social. A menudo, encontrarás que las habilidades interpersonales fuertes son una de las cualidades que los empleadores requieren y consideran al contratar nuevo personal para unirse a un equipo”.

Valderrama (2015), menciona que las habilidades emocionales: Contribuyen a crear confianza, valorar situaciones, errores, riesgos e incertidumbre, y lograr que los colaboradores en las empresas se comprometan hacia la meta. Las habilidades de organización permiten fijar metas, principios, y políticas que guíen las innovaciones, para desarrollar una cultura innovadora. Las habilidades de interacción favorecen la socialización con

colaboradores, dueños, compañeros, clientes y proveedores estableciéndose una realimentación favorable para la innovación.

Por último, las habilidades de implementación son la base para la acción y verificación.

Si bien el concepto habilidades puede ser entendido como un sinónimo de talento; al nivel del presente proyecto considero que las habilidades constituyen un elemento que encadena el conocimiento hacia una consagración del talento humano. Es decir, el conocimiento puede ser manejado por cualquier persona y dependerá de la habilidad con que esa persona lo gestione para que la calificación que dicha persona obtenga es de ser “talentosa”. En caso contrario, el conocimiento, si no se articula con la habilidad quedará únicamente en eso y no dará opción al desarrollo del talento.

Conceptualmente la habilidad proviene del término latino “habilitas” y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

1.3.3 Definición del Control Interno

Según la Directiva aprobada por Contraloría General de la República (2016, p.4), se define al Control Interno como “a 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. De esta manera se contribuye a prevenir irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas”.

Luego se citan como sus objetivos a los siguientes:

- a) “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”.
- b) “Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, dispendio, uso indebido, acto irregular o ilegal como mecanismo de lucha contra la corrupción”.
- c) “Efectuar una rendición de cuentas oportuna con información válida y confiable”.
- d) “Adaptarse a los cambios del entorno y lograr efectos sustantivos sobre los resultados de la entidad mediante la mejora continua”.
(Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, p. 587194).

Moscoso y Echeverría (2015, p.26), consideran que el control interno es: “Un proceso continuo establecido por los funcionarios de la entidad y demás personas en razón a sus atribuciones y competencias funcionales, que permite administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados en función de objetivos como: promover la efectividad, eficiencia, economía en las operaciones” (Fonseca, Sistemas de control interno para organizaciones, 2010).

A) Calidad del Servicio

Comeca (2016, p.9), nos menciona que la calidad se entiende por: “La acumulación de actos de servicios, es decir, la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas. Es importante recordar que la gente no compra productos sino satisfacciones, no existe por lo tanto la calidad sin servicio, sin satisfacción plena para el cliente”.

Casermeiro, María B. (2010), citado por Quispe (2014,p.29); al tocar el tema de La Calidad del Servicio nos dice que “en los últimos años el término calidad se ha extendido a todos los ámbitos de las organizaciones públicas, desde la atención al ciudadano hasta los

procesos más complejos que llevan a su desempeño. La calidad se ha transformado en un modo integrado de realizar las tareas, una manera óptima de hacerlas cosas, tornándose imprescindible para lograr la satisfacción de los ciudadanos a quienes sirve”.

Ruíz (2012, p.10), resalta la Calidad del Servicio como: “El conjunto de características de un bien o servicio que determina su capacidad de satisfacer necesidades. Es importante reconocer pues, que la calidad como la belleza está en su medida “en los ojos de quien la ve” Para conquistar una ventaja y evitar una desventaja varias empresas, organismos gubernamentales y entidades no lucrativas han puesto en práctica programas de Administración para la calidad total (TQM)”. “La TQM tiene que ver no solo con políticas y prácticas específicas sino con una continua mejora de la calidad en todas sus actividades”. (William J. (2004).

B) Lucha Contra la Corrupción

Etimologías (2001-2017), corrupción proviene del latín Corruptio, término que nos conduce a la acción o efecto de destruir o alterar globalmente por putrefacción, también acción de dañar, sobornar o pervertir a alguien.

Plan Nacional de Lucha Contra La Corrupción 2012-2016, se resalta en el Objetivo General y los hallazgos y problemas detectados en el estudio preliminar que han permitido delinear los objetivos específicos del Plan de lucha. Estos objetivos buscan generar mejoras en la articulación y coordinación entre las instituciones encargadas de luchar contra la corrupción; asumir las estrategias de prevención para reducir la corrupción; generar mecanismos de investigación y sanción de la corrupción para evitar la impunidad; promover la participación de la sociedad civil y la empresa privada buscando que haya una lucha frontal e integral contra la corrupción en todos sus ámbitos; y lograr posicionar al Perú en los espacios

internacionales de lucha contra la corrupción, para hacer visibles los avances de nuestro país y generar mejores mecanismos de control. Cada objetivo se descompone en estrategias, las cuales marcan las pautas para las acciones a tomar y muestran una ruta de trabajo para los sectores e instituciones de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local). Se trata de objetivos y estrategias no exhaustivas, pero sí definidas como prioritarias para el país por el consenso de los integrantes de la CAN. Estas estrategias buscan enfrentarse a los problemas detectados de manera frontal e integral para generar la articulación necesaria entre las instituciones, para prevenir, investigar, sancionar y promover la lucha contra la corrupción en el Estado, en la sociedad civil y la empresa privada.

Presidencia del Consejo de Ministros-PCM, Comisión de Alto Nivel de Anticorrupción-CAN (2016). En su Informe sobre el cumplimiento del Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012 – 2016. La Lucha contra la Corrupción como Política de Estado, resalta que: Desde el año 2000, en que se inició el gobierno de transición de Valentín Paniagua hasta la fecha, la lucha contra la corrupción se ha convertido en una prioridad de Estado, vale decir, ha trascendido varios gobiernos y se ha ido institucionalizando a través de diversas decisiones públicas. El Acuerdo Nacional, suscrito el 22 de julio del 2002, establece como Vigésimo Cuarta Política de Estado la construcción de un Estado eficiente al servicio de las personas, Vigésimo Sexta, la promoción de la ética, la transparencia y la erradicación de la corrupción en todas sus formas; y la Vigésimo Novena, el acceso a la información. Asimismo, fue considerada en el año 2007 una de las Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento”, a través del Decreto Supremo N° 027-2007-PCM. Esta política planteaba fortalecer la lucha contra la corrupción en las licitaciones, las adquisiciones y la fijación de los precios referenciales, eliminando los cobros ilegales y excesivos; garantizar la transparencia y la rendición de cuentas; promover, a través de sus

acciones y comunicaciones la ética pública, y fomentar la participación ciudadana en la vigilancia y control de la gestión pública. En este proceso también destaca la construcción del Sistema Nacional de Control, la política de modernización de la gestión pública, disposiciones orientadas a la simplificación de procedimientos administrativos, reformas en el empleo público, un nuevo sistema de contrataciones y una nueva política de transparencia pública.

En este desarrollo de la lucha contra la corrupción como política de Estado, cabe resaltar también el impulso de entidades como la Contraloría General de la República, destacando la aprobación del Reglamento de Infracciones y Sanciones, aprobado por Resolución N° 276- 2014-CG; la Directiva de los Órganos de Control Institucional aprobada por Resolución de Contraloría N° 163-2015-CG; la Directiva para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado, aprobada por Resolución N° 149-2016-CG, que ha establecido plazos para la implementación del Sistema; la Directiva del Procedimiento Administrativo Sancionador por Responsabilidad Administrativa Funcional, aprobada por Resolución N° 129-2016-CG, entre otros instrumentos que han potenciado su accionar.

Manual de la Coordinación General de la Comisión de Alto Nivel de Anticorrupción-CAN, (2013). La definición operativa del concepto corrupción para el Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016: Destaca que: La corrupción es el uso indebido del poder para obtener beneficios irregulares (económicos o no) violando la ley y afectando la legitimidad de la autoridad y los derechos fundamentales de la persona.

Así pensado, el rechazo a la corrupción debe ser natural en tanto representa un estado despreciable o repugnante de cualquier

materia. Para el caso del ejercicio de la función pública la corrupción ha pasado a conceptualizarse en su relación al poder público. Esto es, al mal uso que se haga de dicho poder provocando con ello el rechazo de la ciudadanía. Es natural por consecuencia que se deba luchar contra este vicio y frente a su expansión es que el combate contra la corrupción se ha convertido en una política de Estado que se inicia como declarativa pero que va poco a poco abriendo su paso imponiendo valores dentro de la gestión pública.

C) Mejora Continua

Chancafe (2016, p.41), define a la mejora continua como la “Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objeto de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejora su competitividad”.

En el ISO 9001 (2015), se resalta que: “La empresa tiene que mejorar de forma continua la idoneidad, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad considerando todos los resultados del análisis y la evaluación, además de la revisión por parte de la dirección. Se tiene que determinar si existen necesidades y oportunidades que tienen que considerarse como parte de la mejora continua”.

“La empresa tiene que establecer las acciones necesarias para identificar las áreas de su organización que tienen un bajo rendimiento y oportunidades, además de utilizar herramientas y metodologías necesarias para investigar las causas de ese bajo rendimiento y como apoyo para realizar la mejora continua”.

La mejora continua es “el resultado del desempeño que realice la organización con su Sistema de Gestión de la Calidad”.

Palma (2014, p.7), nos dice sobre la Mejora Continua en las Instituciones Públicas: “En la actualidad, las instituciones públicas que se encuentran trabajando en algún programa de calidad total han utilizado herramientas de la mejora continua”. “Se ha visto que la mejora continua es perfectamente aplicable en organizaciones públicas, la cuales se caracterizan por ser altamente burocráticas”. “Si bien, históricamente se ha pensado o se le ha atribuido a las instituciones públicas el problema de la burocracia como uno de los impedimentos mayores como para que se produzcan cambios significativos en sus procesos, no es menos cierto también, que si se analiza con mayor profundidad cualquier organización nos encontraremos que cada una de ellas tienen sus propias burocracias instaladas”. “Sin ir más lejos, algunos investigadores se han referido a la burocracia que sustentan empresas privadas como Toyota y Volkswagen, las cuales tienen una burocracia del tipo facilitadora, que se caracteriza por mantener la autonomía de sus empleados, las reglas y procedimientos se usan como herramientas facilitadoras del trabajo y la jerarquía apoya el aprendizaje organizativo”. “Las instituciones públicas, presentan una burocracia del tipo coercitivo, donde existen muchas reglas, un cumplimiento rígido de estas, procedimientos escritos y controles jerárquicos”. “Pero, a pesar de que existe una clara diferencia en sus formas de burocracia, en lo que respecta a las similitudes podemos enfatizar que, para ambas, la innovación radical les resulta compleja porque estas organizaciones requieren para su buen funcionamiento contar con un entorno estable, y con menores cambios tecnológicos”. “La innovación incremental tiene atractivos beneficios para estas organizaciones”.

Se denomina mejora continua “al proceso mediante el cual los comportamientos internos de una organización responden a los estímulos externos o al desafío de nuevos escenarios presentados para su desempeño”. “La velocidad con que se produce el

conocimiento y esos nuevos escenarios a los cuales nos conduce día a día la tecnología y el desarrollo de la ética, hacen que todo concepto o situación se tornen altamente dinámicas”. “Lo estático o permanente casi ya no existe y los seres humanos y sus negocios o gestiones están frente a nuevas situaciones y demanda en su entorno inmediato que los obligan a mantenerse a la misma velocidad interna de cambio”. “Por su parte la competitividad o supervivencia, traducida para el sector público en gobernanza, exigen estrategias que solucionen la permanente insatisfacción que el ciudadano tiene respecto a los servicios que el gobierno del estado puede garantizarle”. “Lo privado en su angustia por anclar en los ojos de la demanda tiene una velocidad de actualización mucho más rápida que lo público”. “Sin embargo, a pesar de la lentitud en sus reacciones el sector público debe cambiar por la fuerza de las cosas y también porque el buen crédito de una gestión ahora se vigila de acuerdo a la oportunidad de sus reacciones”. “La idoneidad y la mejora son parte de una misma inquietud y así lo encontramos que”:

1.3.4 Definición de Términos Básicos

Componentes del Sistema de Control Interno

La normativa peruana respecto al Sistema de Control Interno, toma lo establecido por el Marco integrado de Control Interno - COSO, cuya estructura se basa en cinco componentes:

- a) Ambiente de Control:** Se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la entidad. Es de aplicación transversal a la organización.
- b) Evaluación de Riesgos:** Se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos. El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra u afecte adversamente los objetivos de la institución. A continuación, se describe casa una de ellas:

- c) Actividades de Control:** Se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos por la entidad para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad.
- d) Información y Comunicación:** Se refiere a la información (interna y externa) que requiere la entidad para llevar a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen el logro de sus objetivos.
- e) Supervisión:** Se refiere al conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión de la entidad con fines de evaluación y mejora continua.

Implementación del Sistema de Control Interno

Un proceso de implementación es la etapa durante la cual se instala una metodología, práctica o política; para este caso dentro del Sector Público. En el tema del Control Interno persiste una grave incompreensión o confusión sobre su esencia. Por esa razón también definir al Control Interno se convierte en una acción de debate y que ha recibido innumerables aportes de muchos autores y como consecuencia de este ambiente de contradicción se ha dificultado su desarrollo. En la memoria colectiva del sector público el Control Interno sigue ligado a la Contraloría y a pesar de que hace quince años que se definió claramente mediante Ley Orgánica y que se fijó claramente los conceptos de Control Interno y Control Externo, la confusión mencionada persiste y como consecuencia de ello su implementación también tiene tropiezos con respecto a la responsabilidad de esta obligación. En algunas entidades se ha consagrado el principio de que todos los servidores públicos están comprometidos funcionalmente con el control interno en cada uno de sus actos. En otras entidades se entiende que el Control Interno es un asunto reservado para los funcionarios o directivos. Advertimos que en la legislación peruana se ha dado una Ley específica para el Control Interno que data del año 2006, es decir a la actualidad han transcurrido 11 años de ello y hasta hoy el concepto no se clarifica. Últimamente se habla de implantación

del control interno y de implementación del control interno como campos temporales separados y que posiblemente estarían a cargo de distintos entes promotores. De la implantación se encargaría la Contraloría General y de la implementación quedaría encargada la Secretaría de Gestión Pública por su carácter de impulsor de políticas dentro del Estado.

Modelo de Implementación del Sistema de Control Interno.

El Modelo de Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado comprende las fases de planificación, ejecución y evaluación, constituida cada una de ellas por etapas y estas últimas por actividades, las cuales se desarrollan secuencialmente a fin de consolidar el Control Interno de la entidad:

- a) Fase de Planificación:** Permite que el Titular de la entidad y sus principales funcionarios se comprometan formalmente a implementar el SCI; así como a obtener información relevante sobre su estado situacional, que le permita identificar las brechas y desarrollar actividades para el cierre de las mismas por cada componente que comprende las etapas: Acciones preliminares y actividades; Identificación de brechas; Elaboración del Plan de Trabajo para el cierre de brechas.
- b) Fase de Ejecución:** Permite dar cumplimiento al plan de trabajo formulado por la entidad, es decir, implementar las acciones traducidas en protocolos, lineamientos, políticas por componentes del SCI entre otros, con el fin de cerrar las brechas identificadas en la fase de planificación, que comprende las Etapas de Cierre de brechas.
- c) Fase de Evaluación:** La evaluación es permanente y acompaña la evolución de las fases de retroalimentar el proceso de implementación para la mejora continua, y que comprende la Etapa de: Reportes de evaluación y Mejora Continua, desarrollando las actividades de: Elaboración de reportes de evaluación respecto a la

Implementación del SCI, Elaboración de Informe Final y la Retroalimentar el proceso para la mejora continua de SCI.

Sistema de Control Interno

A efectos de garantizar la operatividad del Control Interno, la conceptualización ha propuesto la configuración del llamado Sistema de Control Interno (SCI). Cabe precisar que la Contraloría General respecto a este Sistema lo define como el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N° 28716 y la normativa técnica que emite la Contraloría sobre la materia. La normativa peruana respecto al SCI, toma lo establecido por el Marco integrado de Control Interno - COSO, cuya estructura se basa en cinco componentes. Asimismo, la Ley N° 28716 estableció siete componentes para el SCI, respecto de los cuales mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, se agrupa en el componente de supervisión; los componentes de actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento establecidos en la Ley N° 28716, alineando de esta manera los componentes del SCI al COSO. El SCI estructura sus cinco componentes sobre la base de principios, cuya aplicación promueve la mejora de la gestión pública.

Contando con otra definición por la misma Contraloría General de la República Pack Anticorrupción (2016) se resalta la utilidad de esta herramienta ya que el Sistema de Control Interno: Permite prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas. Es el conjunto de elementos organizacionales (Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación)

interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica.

Obligaciones y Responsabilidades de los Funcionarios y Servidores Públicos en la Implementación del Sistema de Control Interno.

Todos los funcionarios y servidores públicos de la entidad son los responsables de implementar, ejecutar y mantener actualizado el Sistema de Control Interno en el marco de sus funciones y competencias señaladas en el artículo 6° de la Ley N° 28716.

1.4 Formulación del Problema

¿De qué manera una estrategia de Gestión del Talento Humano mejorará el Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque?

1.5 Justificación del Estudio

La importancia de la presente investigación se enfoca a tener en cuenta el nivel significativo de contar con una buena estrategia de Gestión del Talento Humano, que permita desarrollar una mejor herramienta de control interno que ayudará alcanzar sus metas de crecimiento y desarrollo.

El resultado de este trabajo ayudará a los responsables del control interno en el Gobierno Regional Lambayeque, desarrollar sus capacidades, realizar buen comportamiento organizacional con ética profesional y aceptación de la población en general.

Se justifica pues permitirá al Gobierno Regional de Lambayeque, desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz optimizando los recursos que son necesarios para beneficio de la comunidad.

Así mismo, servirá de base de estudio para todo estudiante o profesional, permitiendo ser un modelo de consulta en casos futuros similares para otras entidades públicas.

1.6 Hipótesis

La Gestión del Talento Humano si mejorará significativamente el Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque.

1.7 Objetivo

1.7.1 General

Proponer una estrategia de Gestión del Talento Humano para la mejora del Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque.

1.7.2 Específicos

- Diagnosticar el estado actual del control interno en el Gobierno Regional de Lambayeque.
- Identificar los factores influyentes en el control interno en el Gobierno Regional de Lambayeque.
- Diseñar una estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque.

CAPÍTULO II: MÉTODO

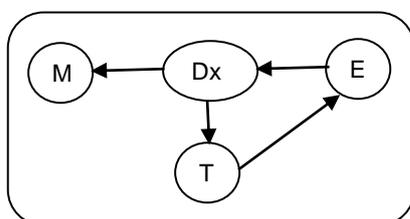
2.1 Diseño de Investigación

El diseño de investigación describe los métodos utilizados que permitieron conseguir información relevante relacionada al problema expuesto y las soluciones como respuesta a los hallazgos encontrados. En relación al origen de los datos se utilizó el diseño de campo, como medio de recopilación desde el lugar indagado.

La investigación o diseño de campo consistió en la recopilación de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurrieron los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir se obtuvo la información, sin alterar las condiciones existentes. De allí su carácter de no experimental.

El enfoque utilizado es el cuantitativo en donde se recopiló información, se interpretó, describió y analizó, esta perspectiva se centró en el entendimiento del significado de las acciones, las cuales se transformaron en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

La investigación fue descriptiva, pues especificó características de un fenómeno u objeto de estudio estableciendo el comportamiento del mismo. No obstante, favoreció a la formulación de datos importantes en el desarrollo de la indagación y en la obtención de hallazgos necesarios en la búsqueda de soluciones.



Dx = Problema de estudio
M = Muestra
T = Teoría
E = Estrategia

2.2 Variables, Operacionalización

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

Variable Dependiente: Control Interno

Operacionalización

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	La Gestión del Talento Humano, se convierte en un aspecto crucial, si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios.	CONOCIMIENTO	Dominio de la Gestión Pública aplicando las herramientas de gestión del uso público	Encuesta Documentos	Cuestionario Análisis Documental
			Inducción o Aprendizaje previo para el desempeño de cargos		
			Actualización permanente		
		VALORES	Evaluaciones de desempeño y comportamiento		
			Amonestaciones, sanciones recibidas		
		HABILIDADES	Aportes e iniciativas de mejora a la gestión pública		

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
CONTROL INTERNO	"El 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. De esta manera se contribuye a prevenir irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas". Contraloría General, (Directiva 013-2016).	CALIDAD DEL SERVICIO	Nivel de interacción con el ciudadano	Encuesta Documentos	Cuestionario Análisis Documental
			Nivel de compromiso para la implantación de calidad en el servicio público		
		LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	Accesibilidad para la denuncia ciudadana		
			Adecuación de procedimientos para la sanción de irregularidades		
			Efectividad		
		MEJORA CONTINUA	Revisión permanente de procesos		
			Determinación de brechas de riesgo		
Compromiso de Implementación de Recomendaciones					

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

La Unidad Ejecutora 001 Sede Central del Gobierno Regional de Lambayeque, cuenta con diferentes Unidades Orgánicas las cuales se detallan a continuación:

Tabla 1
Población de la Unidad Ejecutora 001 Sede Central

UNIDAD ORGÁNICA	N° SERVIDORES
Secretaría del Consejo Regional	06
Presidencia Regional	06
Vice Presidencia	02
Gerencia General Regional	05
Órgano de Control Institucional	04
División de Control Financiero y Presupuestal	07
División de Control Operativo y Obras	09
Procuraduría Pública Regional	06
Oficina de Comunicaciones	08
Secretaría General	03
División de Gestión Documentaria	06
Archivo Regional de Lambayeque	10
Oficina Regional de Administración	04
Oficina de Contabilidad	06
Oficina de Tesorería	12
Oficina de Logística	14
División de Administración de Terrenos	12
Oficina Ejecutiva de Recursos Humanos	16
Oficina Regional de Programación de Inversiones	09
Oficina Ejecutiva de Promoción de Inversiones	05
Oficina Regional de Planeam, Presup. Y Acond. Terr.	03
Oficina de Planificación y Acondicionamiento Territorial	06
Oficina de Presupuesto	07
Oficina de Organización y Tec. de la Información	10
Oficina de Estudios de Pre Inversión	03
Oficina Regional de Asesoría Jurídica	08
Oficina Regional de Transparencia Pública	06
Oficina Ejecutiva de Defensa Nac. Civil y Seg. Ciud.	05
División de Defensa Nacional	03
División de Defensa Civil	07
Gerencia Regional de Trabajo y Prom. del Empleo	25
Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo	24
Gerencia Regional de Infraestructura	61
Gerencia Regional de Recursos Naturales	15
Gerencia Regional de Desarrollo Productivo	25
Gerencia Regional de Programas Sociales	10
Aldea Infantil Virgen de la Paz	23
Gerencia Ejecutiva de Vivienda, Construc. y Saneam.	11
Gerencia Ejecutiva de Energía y Minas	08
TOTAL	417

Fuente: Elaboración Propia de la Autora

De acuerdo a lo descrito en la tabla, cada órgano de línea cuenta con personal de nivel Funcionario, Directivo, Profesional, Técnico y Auxiliar, por tanto la población de la Unidad Ejecutora Sede Regional del Gobierno Regional de Lambayeque fue de 417 servidores.

2.3.2 Tamaño de la Muestra

La muestra en el presente estudio es una muestra dirigida no probabilística, por tratarse de un estudio de caso, por tanto, estuvo representada por 40 personas entre Directivos y servidores del equipo técnico de apoyo a la implementación del Sistema de Control Interno del Gobierno Regional Lambayeque, el mismo que se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 2
Muestra de la Investigación

PERSONAL	NÚMERO	PORCENTAJE
Directivos	04	10%
Servidores	36	90%
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración Propia de la Autora

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada en la presente investigación fue describir la situación del Sistema de Control, proponer la propuesta de la estrategia para fortalecer significativamente la Gestión del Talento Humano en el Gobierno Regional Lambayeque.

Se menciona:

LA ENCUESTA:

Para la recolección de datos directos se empleó la técnica de la encuesta escrita, para la recolección de datos se manejó con preguntas cerradas, claras y precisas; el cual fue aplicado a los

cuarenta (40) integrantes del equipo técnico de apoyo a la implementación del Sistema de Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque.

2.4.2 Instrumentos de recolección de datos

Se seleccionó y diseñó de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. El instrumento utilizado en la investigación fue el cuestionario.

2.4.3 Validez

A fin de equilibrar posibles errores de especificación y otros de medición, los instrumentos fueron sometidos a la valoración de un grupo de tres expertos (metodólogo y especialista) en temas relacionados a investigaciones de control interno.

Se determinó la adecuación muestral de los ítems de los instrumentos, emitiendo su respectiva calificación, alcanzando niveles de aceptable confiabilidad para dichos.

2.4.4 Confiabilidad

El coeficiente del Alfa de Cronbach es la forma más tradicional de evaluar la fiabilidad de pruebas apoyadas en teorías de los Test; es decir es un medio que sirvió para calcular la confiabilidad y eficacia de los instrumentos. La eficacia se refirió al grado en que el instrumento midió lo que se pretendió medir. La confiabilidad se refirió a la confianza que se otorgó a los datos.

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	40	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	14

Para la presente investigación, se presentan coeficientes con valores cercanos a 0,8 de Alfa de Cronbach, en consecuencia, es necesario referir como habitual la consideración del valor obtenido de 0,804 de Alfa de Cronbach como alto.

Por lo tanto, es susceptible su aplicación, cuyos valores se muestran.

Escala	Categoría
0 - 0,20	Muy Baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1,00	Muy Alta

Para obtener los resultados se utilizó un software que integra componentes de análisis estadístico como el SPSS versión 21 y Excel de Microsoft Office 2010, el mismo que complementa la información estadística con las figuras correspondientes.

2.5 Aspectos éticos

Claridad en los Objetivos de Investigación: En la presente investigación se determinaron los objetivos generados de acuerdo a la problemática.

Transparencia: Se desarrolló y aplicó las encuestas según el número de encuestados, tal como se detalló en la muestra, de forma que se recogieron versiones de cada uno de ellos, tanto de los funcionarios como de los servidores que conforman el equipo técnico de apoyo a la implementación del Sistema de Control Interno en el Gobierno Regional Lambayeque.

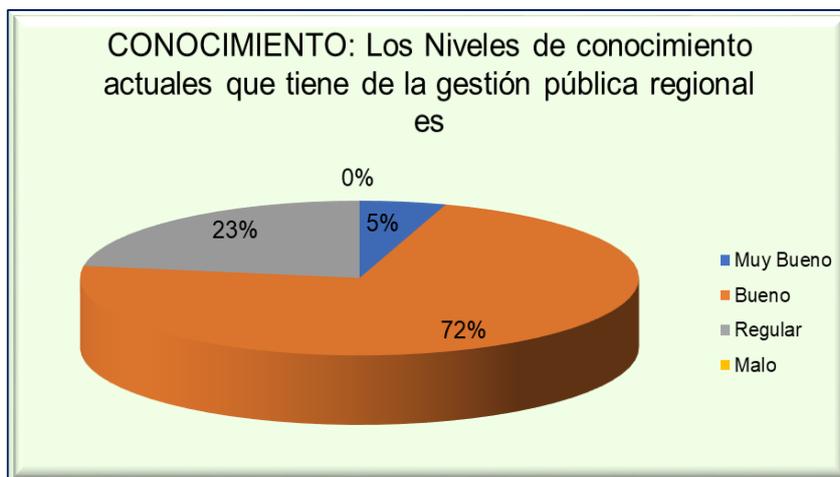
Confidencialidad: Los datos obtenidos a través del cuestionario y demás instrumentos de recolección, son reservados y su aplicación es única y exclusivamente para la presente investigación.

El enfoque de la investigación fue original, y para el uso de citas bibliográficas se consideró los parámetros establecidos por la comunidad científica.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1 Presentación de los Resultados de Gestión del Talento Humano

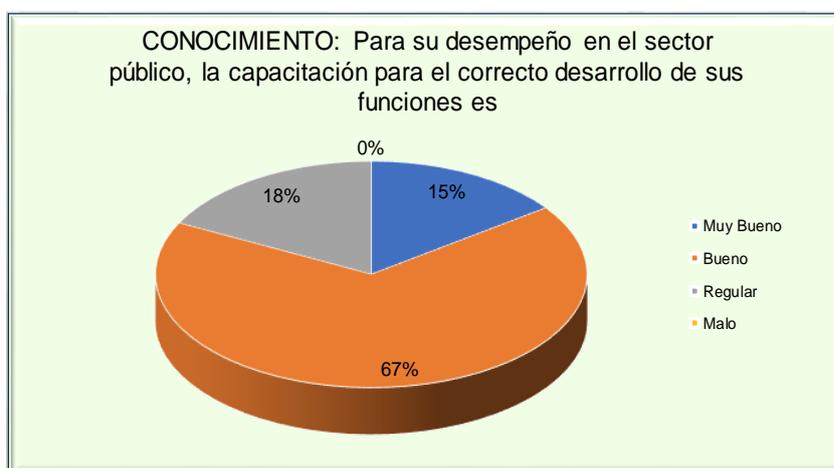
Figura N° 2



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: El resultado demuestra que el 72% de los encuestados manifiestan que los niveles de conocimiento actuales que tiene la gestión pública regional es buena, el 23% indica que es regular; y el 5% restante da a conocer que es muy bueno.

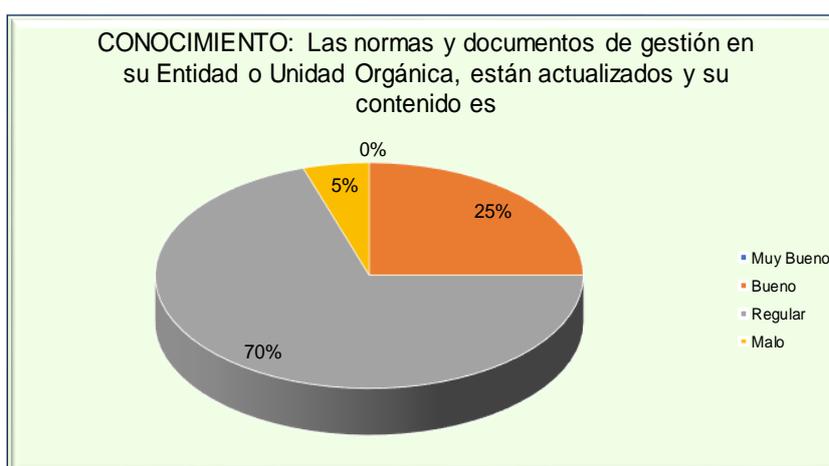
Figura N° 3



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: Del 100% de encuestado; el 67% revelan que, para su desempeño en el sector público, la capacitación para el correcto desarrollo de sus funciones es bueno, el 18% revela que es regular; y el 15% restante indica que es muy bueno.

Figura N° 4



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: El 70% de los encuestados, declaran que las normas y documentos de gestión en su Entidad o Unidad Orgánica, están actualizados y su contenido es regular, el 25% dice que bueno; y el 5% que queda advierte que es malo.

Figura N° 5



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: Del total de encuestados, el 57% expresan que en su entorno laboral la Alta Dirección, desarrolla procesos de evaluaciones de comportamiento y ética en la función pública no se cumple, el 23% señala que se cumple aceptablemente, el 17% se cumple insatisfactoriamente; y el 3% se cumple plenamente.

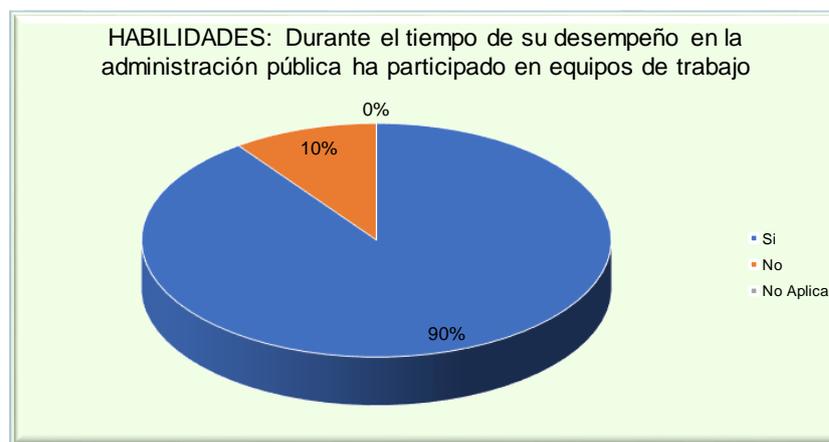
Figura N° 6



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: El resultado demuestra que, el 45% declaran que durante su permanencia en la administración pública se aplican amonestaciones, sanciones, han iniciado procesos administrativos a los trabajadores por faltas cometidas a las disposiciones legales vigentes, se cumple insatisfactoriamente, el 40% especifica que se cumple aceptablemente; y el 15% restante no se cumple.

Figura N° 7



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: Del total de encuestado, el 90% expresa que durante el tiempo de su desempeño en la administración pública SI ha participado en equipos de trabajo; y el 10% restante señala que NO.

3.2 Presentación de los Resultados de Control Interno

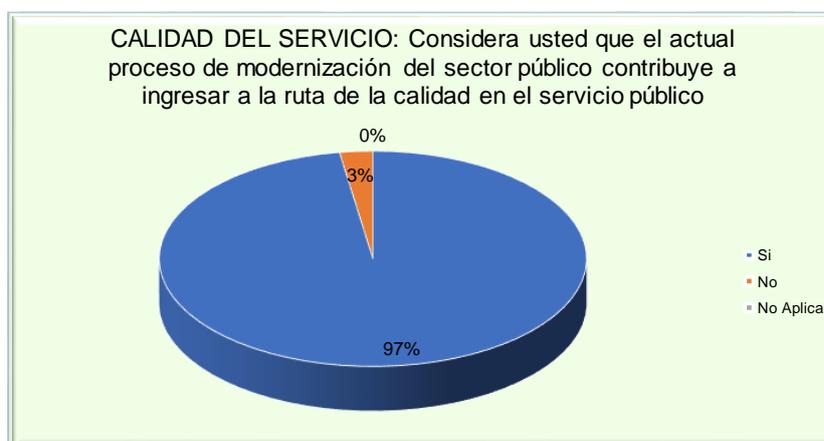
Figura N° 8



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: El 72% de encuestados asevera que el ciudadano SI influye en el Control Interno de la entidad donde labora, el 23% expresa que NO; y un 5% señala que NO APLICA.

Figura N° 9



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: Del total de encuestados, el 97% considera que el actual proceso de modernización del sector público SI contribuye a ingresar a la ruta de la calidad en el servicio público; y el 3% restante señala que NO.

Figura N° 10



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: El 70% de encuestados, piensa que el ciudadano SI utiliza los canales apropiados para ingresar las denuncias en la entidad donde se desempeña; y el 30% de los mismos, establece que NO.

Figura N° 11



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: De la totalidad de encuestados, el 60% responde que según su experiencia como servidor público los pasos a seguir ante una denuncia de parte de un ciudadano SI son los correctos, el 37% indica que NO; y el 3% restante, cree que NO APLICA.

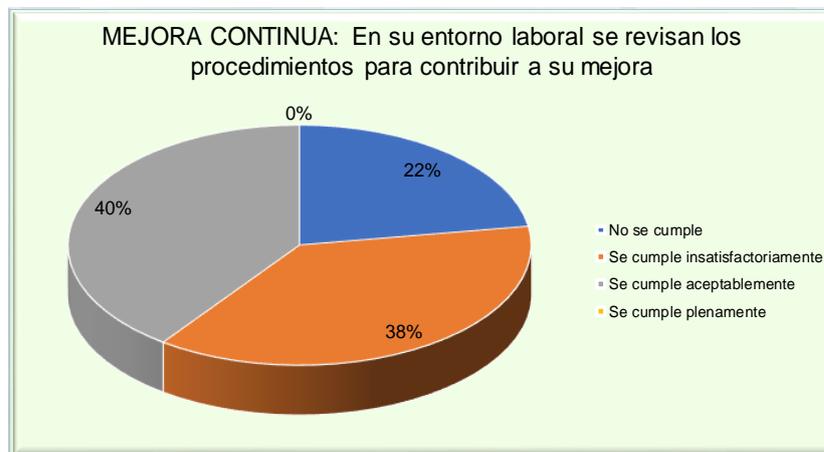
Figura N° 12



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: El 67% de encuestados, considera que las sanciones aplicadas por corrupción SI se reflejan en mejora general del sector público, el 28% revela que NO; y el 5% entiende que NO APLICA.

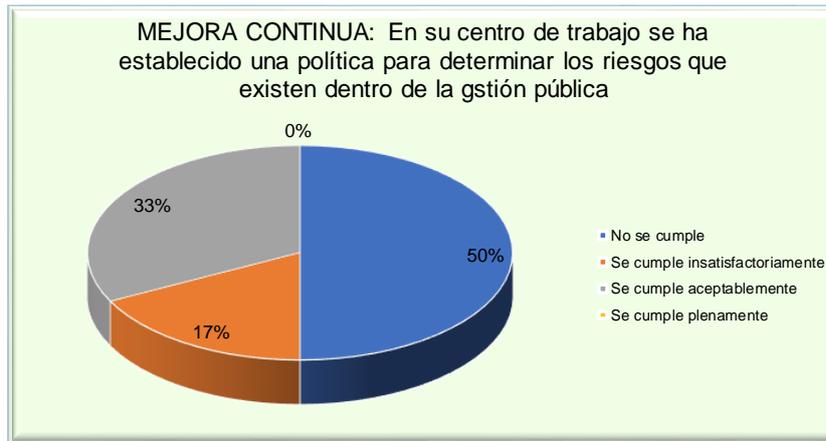
Figura N° 13



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: Del total de encuestados, el 40% reconoce que en su entorno laboral se cumple aceptablemente con revisar los procedimientos para contribuir a su mejora, el 38% señala que se cumple innecesariamente; y el 22% concibe en que no se cumple.

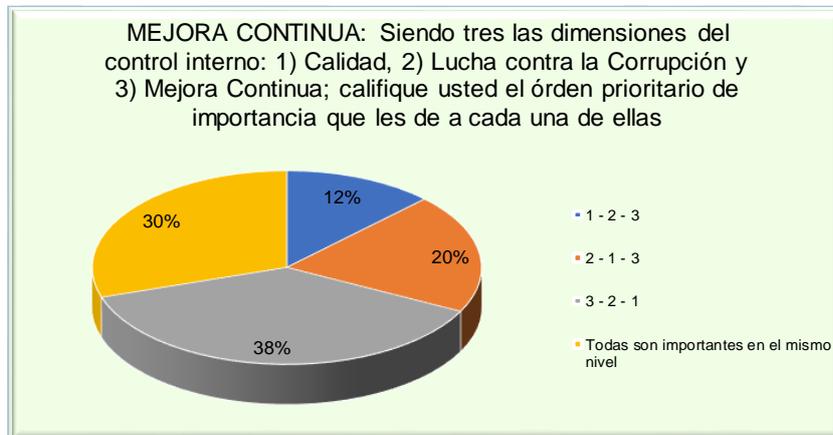
Figura N° 14



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: El 50% de encuestados, acepta que en su centro de trabajo no se cumple con establecer una política para determinar los riesgos que existen dentro de la gestión pública, el 33% especifica que se cumple aceptablemente; y el 17% piensa en que se cumple insatisfactoriamente.

Figura N° 15



Fuente: Elaboración Propia de la Autora

INTERPRETACIÓN: Del total de encuestados, el 38% reconoce que la dimensión del control interno es del orden de 3-2-1, el 30% lo califica en que todos son importantes en el mismo nivel, el 20% detalla que es de 2-1-3; y el 12% asume que el orden prioritario es de 1-2-3.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

**PROPUESTA: ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA
MEJORAR EL CONTROL INTERNO EN EL GOBIERNO REGIONAL DE
LAMBAYEQUE**

1. OBJETIVO

La presente estrategia de gestión del talento humano busca involucrar a todos los integrantes miembros que conforman el Equipo Técnico de apoyo a la Implementación del Sistema de Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque, induciéndolos positivamente sobre la importancia de ser parte activa del proceso de mejoramiento, propiciando el compromiso de todos los servidores de la organización de la entidad para el logro de sus objetivos.

2. BASE LEGAL

- a) Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las entidades del Estado.
- b) Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- c) Ley N° 30372, Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016.
- d) Directiva N° 013-2016-CG/GPROD. “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”.

3. JUSTIFICACIÓN

De conformidad con lo establecido en la Ley N° 27785, del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, esta última tiene como objetivo propender el apropiado y oportuno ejercicio del control gubernamental para prevenir y verificar la correcta utilización y gestión de los recursos del Estado, garantizar el desarrollo probo de las funciones de los funcionarios públicos, así como impulsar el cumplimiento de las metas de las instituciones sujetas a control, disponiendo asimismo que el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente, siendo que el control interno, comprende las acciones de cautela previa simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad

sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente.

En ese marco la Contraloría General de la República con la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD. “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado” que señala en su contenido, específicamente en la Etapa I –Acciones Preliminares, la necesidad de Sensibilizar y Capacitar en Control Interno, que involucra también aspectos de gestión por procesos a los funcionarios y servidores públicos de la entidad, así como a los equipos de trabajo involucrados en la implementación del SCI y servidores de la entidad.

En ese sentido, la elaboración y ejecución de una Estrategia de Gestión del Talento Humano, es una de las condiciones básicas y fundamentales para la mejora del Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque, dado que todo servidor público debe conocer las normas relacionadas a su función y actividad diaria, en el marco de la transparencia y con la probidad que amerita el cumplimiento de las funciones y la ejecución de los recursos públicos. Además, se propone en forma innovativa el desarrollo del liderazgo y de las habilidades blandas en los servidores convocados para el impulso del CI en consideración a la importancia fundamental que tiene el ciudadano en su relación con el Gobierno del Sector Público.

De esta manera se fortalecerá la imprescindible confianza de la sociedad y otros actores, en la fidelidad de la información económica y administrativa de la entidad; elevar la profesionalidad y ética de los funcionarios y servidores públicos, garantizando la calidad y transparencia de la gestión.

4. ESTRATEGIA

4.1. Comunicación Interna

Considerando que el público objetivo son los funcionarios y servidores públicos que forman parte del equipo técnico del Sistema de Control

Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque, se seguirán utilizando estrategias de comunicación interna, en forma directa, horizontal y vertical.

4.2. Comunicación Directa

Se realizará mediante actividades académicas como talleres, charlas u otras actividades, a través de la comunicación oral con el apoyo de elementos impresos y audiovisuales para sensibilizar a las y los receptores de los mensajes de control interno.

5. ACTIVIDADES A DESARROLLAR

5.1. Encuesta de entrada y salida

Se realizará con el propósito de conocer la información y la valoración sobre el Control Interno antes del inicio de los talleres de capacitación, a fin de orientar la forma y el contenido de las acciones o temas previstos en la Estrategia de Gestión del Talento Humano. Asimismo, se aplicará la misma encuesta de salida para medir los cambios respecto a la información básica y la valoración sobre el Tema de mejoramiento del Control Interno y con ello medir el efecto de la Estrategia implementada.

5.2. Charla Motivacional

Se realizará con el propósito de informar a los servidores que forman parte del equipo técnico en el Gobierno Regional de Lambayeque, acerca de qué es y porque es importante el mejoramiento del Sistema de Control Interno y fomentar su quehacer.

Se preverá que se establezca un tiempo para que se brinden los contenidos de sensibilización.

5.3. Acciones de Información y Sensibilización

La utilización la página web institucional y de las redes sociales para la difusión de información básica sobre el mejoramiento del Control

Interno es indudablemente ventajoso, pues ayudará a que en un menor tiempo y a menor costo, tengan acceso a la información sobre este proceso y conocer las acciones que se vienen realizando al respecto. Se propone colgar diapositivas, galerías fotográficas y las normativas del Sistema de Control Interno, entre otros.

5.4. Talleres de Sensibilización y Capacitación

Persigue concientizar a los participantes sobre el “Mejoramiento del Sistema de Control Interno”, dirigido a los miembros del equipo técnico del Sistema de Control Interno del Gobierno Regional de Lambayeque, para comprometer a todos y colaborar con la mejora del Sistema de Control Interno.

Los temas a desarrollarse son los descritos en el temario, pudiendo incorporarse otros de acuerdo a la necesidad y/o sugerencia de los responsables de la ejecución.

5.5. Temario a Desarrollar

Los temas a tratar en los cursos y talleres de capacitación son:

TEMA 1: Introducción al Control Interno. El Sistema de Control Interno (SCI). Gestión por Procesos. Mejoramiento del SCI.

TEMA 2: Metodología para el mejoramiento de la Evaluación del Sistema de Control Interno.

TEMA 3: Metodología para el mejoramiento de la Evaluación de Riesgos. Identificación de Riesgos, Análisis de Riesgos y Control de Riesgos. Estrategias para la Mitigación de Riesgos.

TEMA 4: Ética en la Gestión Pública.

TEMA 5: Los Sistemas Administrativos en el Sector Público.

TEMA 6: Nuevas Disposiciones en la Ley N° 27444 de Procedimiento Administrativo General.

TEMA 7: Disposiciones emanadas en la Ley N° 27806 de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Nota: Todos estos temas contarán con un soporte permanente de fortalecimiento de habilidades blandas para mejorar el comportamiento organizacional del núcleo de servidores que se selecciona para el inicio del proceso.

5.6. Desarrollo y Difusión de Materiales Informativos

5.6.1. Desarrollo de material gráfico

Se elaborarán trípticos con información relativa al mejoramiento del Sistema de Control Interno, su relevancia para una gestión ética de la entidad, incidiendo en la necesidad de informarse y capacitarse en asuntos referidos a dicho tema, estarán a cargo de los capacitadores.

5.6.2. Desarrollo de material gráfico

Se publicarán en los módulos, periódicos murales, web y redes sociales institucionales con la finalidad de generar expectativas e interés en las acciones emprendidas por el Comité.

6. META

40 profesionales (entre funcionarios y servidores públicos) sensibilizados y capacitados en el Tema del Control Interno para que asuman y contribuyan en el Mejoramiento del Sistema de Control Interno en el Gobierno Regional Lambayeque y una proyección viable para replica en otros servidores que el equipo inicial vaya recomendando de acuerdo a los diagnósticos que realice.

7. REPORTE

Se presentará un Informe descriptivo documentado y con medios de verificación para la elaboración del Reporte de evaluación de la Estrategia de Gestión del Talento Humano para Mejorar el Control Interno, que deberá presentar el Presidente Ejecutivo del Comité Estratégico de Implementación del Sistema de Control Interno, al Gobernador Regional como titular máximo de la Alta Dirección de la Entidad Pública en estudio que es la del Gobierno Regional de Lambayeque.

RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN

El Presidente Ejecutivo del Comité Estratégico de Implementación del Sistema de Control Interno, será el responsable de la organización, coordinación y ejecución de la Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el Control Interno en la Entidad del Gobierno Regional de Lambayeque.

8. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES															
	AGOSTO				SETEIMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de Estrategia propuesta de Gestión del Talento Humano para mejorar el Control Interno	X															
Aprobación de Estrategia propuesta para la Gestión del Talento Humano para mejorar el Control Interno		X														
Encuesta de Entrada y Salida				X								X				
Charla Motivacional				X												
Acciones de Información y Sensibilización a través de Página Web y Redes Sociales.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Talleres de Sensibilización y Difusión				X		X		X		X		X				
Desarrollo y Difusión de Materiales Informativos					X		X		X		X		X			
Reporte y Evaluación															X	X

FUENTE: Elaboración Propia de la Autora

9. PRESUPUESTO

ACTIVIDADES	MATERIALES	PONENTE	BREACK	LOGÍSTICA	OTROS	TOTAL
Introducción al Control Interno. El Sistema de Control Interno (SCI). Gestión por Procesos. Mejoramiento del SCI.	300	1,500	500	1,000	300	3,600
Metodología para el mejoramiento de la Evaluación del Sistema de Control Interno.	300	1,500	500	1,000	300	3,600
Metodología para el mejoramiento de la Evaluación de Riesgos. Identificación de Riesgos, Análisis de Riesgos y Control de Riesgos. Estrategias para la Mitigación de Riesgos.	300	1,500	500	1,000	300	3,600
Ética en la Gestión Pública.	300	1,500	500	1,000	300	3,600
Los Sistemas Administrativos en el Sector Público.	300	1,500	500	1,000	300	3,600
Nuevas Disposiciones en la Ley N° 27444 de Procedimiento Administrativo General.	300	1,500	500	1,000	300	3,600
Disposiciones emanadas en la Ley N° 27806 de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	300	1,500	500	1,000	300	3,600
	2,100	10,500	3,500	7,000	2,100	25,200

FUENTE: Elaboración Propia de la Autora

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

De los resultados de la presente investigación, puedo afirmar que en la variable de Gestión del Talento Humano, la dimensión de conocimiento las normas y documentos de gestión a pesar de estar actualizados, su contenido es regular.

Para la dimensión relacionada a los valores, se necesita mejorar el manejo gerencial y administrativo del sector público debido a que no se cumple con los procesos de evaluación de comportamiento y ética en la función pública; y hay insatisfacción al momento de la aplicación de sanciones por faltas cometidas a las disposiciones legales vigentes.

Según la dimensión de habilidades, la mayoría expresa que han participado en equipo de trabajo.

Para la variable Control Interno, los resultados para la dimensión Calidad del Servicio, demuestran que los ciudadanos si influyen en el Control Interno de la entidad donde laboran; y el actual proceso de modernización del sector público contribuyen a ingresar a la ruta de la calidad.

En lo que respecta a la Lucha Contra la Corrupción, se demuestra que hay un uso adecuado de los canales para ingresar las denuncias en la entidad donde se desempeñan y los pasos a seguir ante una denuncia son los correctos; se considera también que las sanciones aplicadas por corrupción se reflejan en la mejora general del sector público.

Por último, en la dimensión Mejora Continua, el resultado es que en el entorno laboral se cumple con revisar los procedimientos para contribuir a su mejora y reconocen que la dimensión del Control Interno es del orden de 3) Mejora Continua, 2) Lucha contra la Corrupción y 1) Calidad.

Según los antecedentes, Monllau, (1997), menciona que se ha producido una evolución del concepto de control: en la teoría clásica el control era considerado como sinónimo de autoridad; y luego señala un hito: la escuela de Harvard ve el control como un conjunto de mecanismos que permiten conseguir la congruencia

de los objetivos. En la menor dimensión el control era autoritario. En la mayor dimensión el control es un proceso comunitario.

Según Arango, (2013), en su investigación Beneficios y Obstáculos de la Implementación de un modelo de Control Interno: MECI – Coso. Todas las empresas estatales por ley deben implementar el Modelo Estándar de Control Interno MECI, ya sean mixtas o públicas, lo que permite unificar los criterios y conceptos de auditoría interna haciéndolos específicos para este sector. Uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan los organismos de control en el sector público es la implementación incompleta o errada del MECI, y en el peor del caso la inexistencia del mismo. Encontrando que las existencias de riesgos son inherentes a la ejecución del plan institucional, permite a la organización establecer objetivos institucionales basados principalmente en la definición de una cultura organizacional, generación de valor y disminución de la ocurrencia de fraudes. Por otro lado existe temor de las administraciones tanto públicas como privadas de perder su autonomía dentro de las instituciones tanto política como económica.

En Chile la importancia del desarrollo de Sistemas de Control Interno está muy relacionado con la Gobernanza, según la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores - Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza. El control interno desde la perspectiva del enfoque Coso – su aplicación y evaluación en el sector público, (2015). El tema del control interno, abordado con base en un enfoque internacional, cobra relevancia debido a su capacidad para potenciar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en los procesos de control gubernamental para beneficio de la colectividad.

A la fecha de preparación de este proyecto una crisis de Gobernanza afecta el desarrollo de cualquier emprendimiento en el Perú y ante todos aparece un horizonte de inseguridad. El ciudadano “siente” la ausencia del Gobierno en campos tan importantes como la seguridad ciudadana, la salud o la educación. Se produce un cuestionamiento fundamental con respecto al Estado como

organización y como muestra de ello hasta se producen, por ejemplo; los ajusticiamientos populares que suplen la labor policial y jurisdiccional y cuyos motivos solo se comprenden cuando hemos sufrido en familia propia un agravio que nadie, ni el Estado en su conjunto, ni el Gobierno en su gestión, ni las autoridades en su rol, se ocupan de reparar. En resumen, para una aplastante mayoría en el Perú ya hemos perdido el control y no hay Gobierno en el Estado.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

- De la evaluación al Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque, el equipo técnico está integrado por 40 personas, su preparación es favorable, por consiguiente, la propuesta de una estrategia de Gestión del Talento Humano es la opción adecuada, pues ello les permitirá fortalecer sus actividades optimizando la gestión en el Gobierno Regional de Lambayeque.
- El diagnóstico actual del Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque es positivo; el equipo técnico actual responsable de su implementación cuenta con adecuada capacitación para contribuir en el correcto desempeño de las funciones en la entidad; sus aportes mejorarán la gestión, los equipos de trabajo, el actual proceso de modernización del sector público contribuirá a seguir mejorando la ruta de la calidad, uso adecuado de los canales para ingresar las denuncias, los pasos seguidos son los correctos, las sanciones aplicadas por corrupción se reflejan en la mejora general del sector público y estricto cumplimiento en revisar los procedimientos para contribuir a su mejora continua.
- Los factores que influyen en el Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque, están identificados en mejorar el contenido de las normas y documentos de gestión; incumplimiento con los procesos de evaluación de comportamiento y ética en la función pública, los ciudadanos influyen en el Control Interno de la entidad donde laboran, sin embargo hay un cumplimiento insatisfecho al momento de la aplicación de sanciones y reconocen una secuencia lógica de la dimensión del Control Interno cuyo orden es de 3) Mejora Continua, 2) Lucha contra la Corrupción y 1) Calidad.
- El diseño de una estrategia de Gestión del Talento Humano busca encontrar una correcta estrategia que permita mejorar y desarrollar una herramienta adecuada que ayude alcanzar metas de crecimiento y desarrollo del equipo de trabajo del Sistema de Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque.

CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

- El Gobierno Regional de Lambayeque, a través del Presidente Ejecutivo del Comité Estratégico de Implementación del Sistema de Control Interno, debe contribuir en la organización, coordinación y ejecución de la Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el Control Interno en la Entidad, cuyo propósito es aprovechar el contenido del estudio de investigación realizado.
- En el Gobierno Regional de Lambayeque, la propuesta de estrategia permitirá a los responsables del Equipo Técnico de apoyo a la Implementación del Control Interno, llevar una correcta evaluación continua de un nuevo diagnóstico entre los integrantes del Sistema de Control Interno para desarrollar mejor sus capacidades, realizar buen comportamiento organizacional con ética profesional y sobre todo lograr la aceptación de la población en general.
- Sugerir a los responsables del Equipo Técnico de apoyo del Gobierno Regional Lambayeque, que en el futuro se aboquen a identificar posibles nuevos factores que influirán entre los integrantes del Sistema de Control Interno.
- El Gobierno Regional Lambayeque, a través del responsable el Equipo Técnico, culminada la ejecución de la estrategia de Gestión del Talento Humano, deberá realizar con profesionalismo y ética una correcta evaluación, que permita medir el grado de conocimiento antes, durante y después, para prevenir la correcta utilización y gestión de los recursos del estado, en el marco de la transparencia y probidad en el cumplimiento de las funciones, garantizando la calidad y transparencia de la gestión.

ANEXO



Anexo A

CUESTIONARIO

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DEL CONTROL INTERNO EN EL
GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE - 2016**

I. DATOS GENERALES:

1.1 EXPERIENCIA PROFESIONAL

Tiempo en la Institución: _____

Tiempo en la Profesión: _____

1.2 Edad: _____

1.3 Género

Masculino: _____

Femenino: _____

1.4 Condición Laboral

Contratado: _____

Nombrado: _____

II.- Favor responder con honestidad las siguientes preguntas:

1.- **¿Los niveles de conocimiento actuales que tiene de la gestión pública regional es?**

a) Muy Bueno

b) Bueno

c) Regular

d) Malo

2.- **¿Para su desempeño en el sector público, la capacitación para el correcto desarrollo de sus funciones es?**

a) Muy Bueno

b) Bueno

c) Regular

d) Malo

3.- **¿Las normas y documentos de gestión de su Entidad o Unidad Orgánica están actualizados y su contenido es?**

a) Muy Bueno

b) Bueno

c) Regular

d) Malo

4. **¿En su entorno laboral la Alta Dirección, desarrolla procesos de evaluaciones de comportamiento y ética en la función pública?**

a) No se cumple

b) Se cumple insatisfactoriamente

c) Se cumple aceptablemente

d) Se cumple plenamente

- 5.- **¿Durante su permanencia en la administración pública se aplican amonestaciones, sanciones, han iniciado procesos administrativos a los trabajadores por faltas cometidas a las disposiciones legales vigentes?**
- a) No se cumple
 - b) Se cumple insatisfactoriamente
 - c) Se cumple aceptablemente
 - d) Se cumple plenamente
- 6.- **¿Durante el tiempo de su desempeño en la administración pública ha participado en equipos de trabajo?**
- a) Si
 - b) No
 - c) No aplica
- 7.- **¿Cree usted que el ciudadano influye en el Control Interno de la entidad donde labora?**
- a) Si
 - b) No
 - c) No aplica
- 8.- **¿Considera usted que el actual proceso de modernización del sector público contribuye a ingresar a la ruta de la calidad en el servicio público**
- a) Si
 - b) No
 - c) No aplica
- 9.- **¿El ciudadano utiliza los canales apropiados (directamente, libro de reclamaciones, encargado para atender denuncias, página web, etc.), para ingresar las denuncias en la entidad donde usted se desempeña?**
- a) Si
 - b) No
 - c) No aplica
- 10.- **¿Según su experiencia como servidor público los pasos a seguir (se conoce, se comunica a la autoridad civil, se inicia el proceso administrativo, se sanciona, se archiva, etc.); ante una denuncia de parte de un ciudadano son los correctos?**
- a) Si
 - b) No
 - c) No aplica
- 11.- **¿Considera usted que las sanciones aplicadas por corrupción se reflejan en mejora general del sector público?**
- a) Si
 - b) No
 - c) No aplica

- 12.- ¿En su entorno laboral se revisan los procedimientos para contribuir a su mejora?**
- a) No se cumple
 - b) Se cumple insatisfactoriamente
 - c) Se cumple aceptablemente
 - d) Se cumple plenamente
- 13.- ¿En su centro de trabajo se ha establecido una política para determinar los riesgos que existen dentro de la gestión pública?**
- a) No se cumple
 - b) Se cumple insatisfactoriamente
 - c) Se cumple aceptablemente
 - d) Se cumple plenamente
- 14.- ¿Siendo tres las dimensiones del control interno: (1) Calidad, (2) Lucha contra la Corrupción y (3) Mejora Continua, ¿califique usted el orden prioritario de importancia que les da a cada una de ellas?**
- a) 1 – 2 – 3
 - b) 2 – 1 – 3
 - c) 3 – 2 - 1
 - d) Todas son importantes en el mismo nivel

Validación de los instrumentos

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Juan Amílcar Villanueva Calderón, identificado con DNI N° 41400923, MBA, de Profesión Licenciado en Administración Pública.

CONSTANCIA

Que, he revisado con fines de validación, el cuestionario del trabajo de investigación titulada: Gestión del Talento Humano ara la mejora del Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque – 2016, a efectos de su aplicación por parte de la estudiante de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, María Elsa Mercedes de Fátima Aljobín Tejada.

DETALLE	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

Chiclayo, 15 de junio del 2017



Juan Amílcar Villanueva Calderón
MBA Lic. Administración Pública

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, José Eliseo Cerdán Marín, identificado con DNI N° 17845218, Maestro en Administración con mención en Gerencia Empresarial, de Profesión Licenciado en Administración.

CONSTANCIA

Que, he revisado con fines de validación, el cuestionario del trabajo de investigación titulada: Gestión del Talento Humano para la mejora del Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque – 2016, a efectos de su aplicación por parte de la estudiante de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, María Elsa Mercedes de Fátima Aljokín Tejada.

DETALLE	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

Chiclayo, 13 de junio del 2017

M. Sc. JOSÉ ELISEO CERDÁN MARÍN
Reg. Colegiatura 399

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Oswaldo Jaime Mendiburú Mendocilla, identificado con DNI N° 18034228, Doctor, de Profesión Economista.

CONSTANCIA

Que, he revisado con fines de validación, el cuestionario del trabajo de investigación titulada: Gestión del Talento Humano para la mejora del Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque – 2016, a efectos de su aplicación por parte de la estudiante de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, María Elsa Mercedes de Fátima Aljobín Tejada.

DETALLE	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

Chiclayo, 14 de junio del 2017


Dr. Eco. Oswaldo J. Mendiburú Mendocilla
R.C.E.L.L. N° 152

DESARROLLO DE ENCUESTA A LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE CONTROL INTERNO DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE



INTEGRANTES DEL EQUIPO DE CONTROL INTERNO DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE EN PLENO DESARROLLO DE CAPACITACIÓN EN LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO – FILIAL CHICLAYO



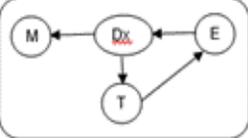
INTEGRANTES DEL EQUIPO DE CONTROL INTERNO DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE AL FINALIZAR DOS DIAS DE TRABAJO COMPARTIENDO CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS DEL DESARROLLO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON EL GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD – CASA DE LA INTEGRIDAD – TRUJILLO.



Matriz de consistencia

Proyecto de Investigación: Descriptivo - Cuantitativo

TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DEL CONTROL INTERNO EN EL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE – 2016

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
¿De qué manera una estrategia de Gestión del Talento Humano mejorará el Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque?	<p>Objetivo General Proponer una estrategia de Gestión del Talento Humano para la mejora del Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el estado actual del control interno en el Gobierno Regional de Lambayeque • Identificar los factores influyentes en el control interno en el Gobierno Regional de Lambayeque • Diseñar una estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el Control interno en el Gobierno Regional de Lambayeque 	La Gestión del Talento Humano si mejorará significativamente el Control Interno en el Gobierno Regional de Lambayeque	<p>Variable Independiente Gestión del Talento Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Valores • Habilidades <p>Variable Dependiente Control Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del Servicio • Lucha contra la Corrupción • Mejora Continua 	<p>Población Personal de la Unidad Ejecutora 001 Sede Central del Gobierno Regional de Lambayeque</p> <p>Muestra 40 personas entre Directivos y servidores del equipo técnico de apoyo a la implementación del Sistema de Control Interno del Gobierno Regional de Lambayeque: (04 Directivos y 36 servidores)</p>	<p>Tipo de Investigación Cuantitativa</p> <p>Nivel de Investigación Descriptiva</p>  <p>Donde: Dx = Problema de Estudio M = Muestra T = Teoría E = Estrategia</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Análisis Documental</p>

Fuente: Elaboración Propia de la Autora

VIII. REFERENCIAS

ALVARADO M. Y BARBA M. (2016) “Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje”. Numero de Control de la Biblioteca del Congreso de EE.UU.: 2016910970, Fecha de revisión: 07/08/2016.

<https://books.google.com.pe/books?id=UTGvDAAAQBAJ&pg=PT90&dq=definici%C3%B3n+sobre+talento+humano&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiW87XW6dzTAhXDRCYKHSMtCv0Q6AEIODAE#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20sobre%20talento%20humano&f=false>.

ARANGO (2013, p.4) documento publicado “*Beneficios y Obstáculos de la Implementación de un modelo de Control Interno: MECI – COSO*”, de la Facultad Ciencias Económicas Especialización en Control Interno en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – 2013

ARIAS (2015) en su Tesis titulada: “*Como se puede hacer para el Modelo estándar de control interno (MECI) identifique del riesgo financiero en las instituciones de salud de la red pública de primer nivel en Colombia*”, Especialización en Alta Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – 2015

BARBOZA y GONZALES (2014) en su tesis titulada: “*Propuesta de una Sistema de Control Interno para Mejorar la Gestión Administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque 2014*”, para optar el Título Profesional de Contador Público en la Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Académico Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán – Pimentel, 2014.

CABRERA y JIMÉNEZ (2013) en su Tesis de Grado Titulada: “*Diseño de Procedimientos de Control Interno orientado a minimizar riesgos y optimizar recursos en el Área Administrativa y Financiera en la Empresa Puebla Chávez y Asociados Cía. Ltda. de la Ciudad de Riobamba, para el año 2012*”, para la obtención del Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría C.P.A, Escuela de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Ecuador – 2013.

CACHUAN G. (2015, p.7). El Talento Humano y su Impacto en el Crecimiento Económico de las Empresas de Servicios de Outsourcing Contable Financiero en Lima Metropolitana, Año 2014. Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público.Lima-Perú.

CAMPOS (2015) en su tesis: *“Propuesta de Diseño de Control Interno para mejorar la eficiencia del Área de Tesorería, en la Empresa Constructora Concisa en la ciudad de Chiclayo 2014”*, para optar el título de Contador Público en la Escuela de Contabilidad en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

CHANCAFE UCANCIAL (2016) en su tesis: *“Evaluación del Control Interno para identificar las deficiencias sobre las operaciones en el Área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque”*, para optar el Título de Contador Público de la Escuela de Contabilidad de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo-2016.

CHANCAFE UCANCIAL – (2016, p.14). Tesis: Evaluación del Control Interno para identificar las deficiencias sobre las operaciones en el Área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque- Chiclayo-Perú.

COMECA CASTILLO, JHAJIRA ESTEPHANY, (2016, p.9). Calidad de Atención en el Servicio y su relación con la satisfacción de los usuarios en la Oficina Regional de OSINERGMIN La Libertad 2015. PERU.

Comisión de Alto Nivel de Anticorrupción-CAN, (2013). PLAN NACIONAL DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN 2012-2016, Coordinación General de la CAN - Primera edición: enero de 2013. Lima, Perú.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA, Directiva N° 013-2016-CG/GPROD – “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, aprobado con Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG. Lima, 13 de mayo 2016.

CONTRERAS CONTRERAS, Pedro Leonardo Tito Huamani (2013). Primera Edición: La Gestión del Conocimiento y las Políticas Públicas.

CRUZ (2015, p.14). Tesis *“La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral del Personal de la Cooperativa Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda. N° 222-Huamachuco: 2015”*. UNITRU – Biblioteca Digital – Dirección de Sistemas de Información y Comunicación-UNT.

DUGARTE (2014) en su investigación de Tesis: *“Estándares de Control Interno Administrativo en la Ejecución de Obras Civiles de los Órganos de la Administración Pública Municipal”*, para optar el Grado de Magister en Ciencias Contables, Posgrado, en Ciencias Contables 10° Cohorte de la Facultad de

Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de los Andes, Mérida – Venezuela – 2012.

Etimologías de Corrupción (2011-2017).

ESPINOZA (2013) en su tesis titulada: *“El Control Interno en la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos”*, para optar el Título Profesional de Contador Público de la Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad San Martín de Porres, Lima – 2013.

GOMEZ, L., BALKIN, D. Y CARDY, R. (2001) en la Tesis *“Desarrollo del Personal y Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión – Huamachuco. Ruiz, (2014, p.26).*

ISO 9001 (2015), consultado en: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/10-3-mejora-continua/>.

JARAMILLO (2014). Diseño De Un Sistema de Gestión del Conocimiento para la Dirección de Servicios y Recursos de Información de La Universidad ICESI - Universidad del Valle-Facultad de Administración-Maestría en Administración-Santiago de Cali.

KEE CHONG YAP (2015) *“Habilidades de Conversación. Como Hablar con Cualquiera y Lograr un Rápido Entendimiento en 30 Pasos”* – Distribuido por Babelcube, Inc. Traducido por Marcela Gutiérrez Bravo.

LA CÁMARA DE DIPUTADOS, (2015). Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Estatal- ASF Auditoría Superior de la Federación.

LA CAN – PCM, Informe sobre el cumplimiento del Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012 - 2016 Coordinación General de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, noviembre, (2016). Consultado: <http://can.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/12/Informe-de-seguimiento-Plan-2012-2016.pdf>

LOGGIODICE LATTUF-2012: La Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva para las Agencias de Viajes y Turismo. Caso de Estudio – Venezuela - Universidad del Sur.

LONGO Y ALBAREDA. Administración pública con valores. – Instrumentos para una gobernanza ética. INAP Instituto Nacional de Administración Pública. Primera Edición: Abril 2015.

LUNA y CABRERA (2016) en su Tesis: *“El control interno en la ejecución de gastos en el Gobierno Regional de Ucayali”*, para optar el Título Profesional de Contador Público de la Facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas - Universidad Privada de Pucallpa – 2016.

MOSCOSO CHIRIBOGA ELIZABETH ALEXANDRA Y ECHEVERRÍA BRITO MARIANA DE JESÚS (2015, p.26) Tesis: Implementación del Sistema de Control Interno en el Área de Facturación y cobranza por el Método MICIL en la Empresa Estuardo Sánchez en la Ciudad De Guayaquil-Ecuador.

OLACEFS *Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores - Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza. “El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO—su aplicación y evaluación en el sector público, (2015).*

PALMA DÍAZ, (2014,p.7). XXVII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública “La Innovación en la Gestión Pública” Caracas, 2014. Innovación en instituciones públicas: práctica de mejora continua y grupos de mejora. Tercer Premio.

PLACER GALÁN JOSÉ LUIS, XXVIII Congreso de Marketing – AEMARK, de la Universidad de León, (2016).

PRIETO B. (2013, p.17). Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad de la Universidad de Medellín Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Especialización Gestión Humana y Productividad Cohorte 32 Medellín.

QUISPE GUITIERREZ DEYSI MARGARITA, Tesis “Administración de recursos humanos y calidad del servicio al público en la Municipalidad Distrital de Cachicadán”, 2014, p.29)

RUIZ RÍOS ELIZABETH. (2012, p.10). Tesis “La Calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios de la empresa Hidrandina S.A. 2012-Huamanchuco.Peru

SALAZAR C. Lesly (2014) realizó la investigación: *“El Control Interno: Herramienta Indispensable para el Fortalecimiento de las Capacidades de la Gerencia Pública de Hoy”*, para optar el grado de Magíster en Ciencias Políticas y Gobierno con mención Gerencia Pública de la Escuela de Posgrado, en la Pontificia Universidad Católica del Lima-Perú.

TALLEDO, M. (2013). Modelo de Gestión del Conocimiento para la planificación estratégica en los Ministerios y Gobiernos Regionales en el Perú. Tesis de maestría en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información. Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Piura, Perú.

TRINIDAD V. (2012) Proyecto de Investigación “Mecanismos de Control Interno en el Inventario de las Empresas Comerciales de Ferretería a nivel nacional. Período 2013 – Universidad Católica Los Ángeles – Chimbote.

VALDERRAMA SANTIBÁÑEZ ANA L. Manual de Técnicas sistémicas para el desarrollo de habilidades de innovación en el individuo de la micro y pequeña empresa en México-2015

VENEGAS (2015) en su Tesis Titulada: “*Modelo Estándar de Control Interno (MECI) como generador de Valores Anticorrupción en los Entes Municipales Colombianos*”, Especialización en Finanzas y Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia – 2015,

VERA (2016) en su tesis titulada: “*Implantación del Sistema de Control Interno y su impacto en el proceso de selección de personal de una institución del Estado, 2011-2014*”, para optar el título de Licenciada en Administración en la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo – Trujillo, 2016.

VIDAL (2016) en su tesis titulada: “*Incidencia del Control Interno en los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad Distrital de la Esperanza, Trujillo, La Libertad, 2014*”, para optar el título de Contador Público en la Escuela Académico Profesional de Contabilidad y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo.

VILCA (2015) en su proyecto de tesis de maestría titulada: “*Evaluación de los Órganos de Control Interno de las Municipalidades Provinciales de la Región Apurímac*”, Escuela de Posgrado, Maestría en Gerencia Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de San Agustín, Abancay-Peru-2015.

ZARPAN (2013) en su tesis titulada: “*Evaluación del Sistema de Control Interno del Área de Abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Pomalca 2012*”, para optar el título de Contador Público,

presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.