

FACULTAD DE DERECHO

Escuela Académico Profesional de Derecho

Tesis

El *compliance* laboral y su influencia en el actual Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga

Fiorela Marggiori Abad Simeon

Para optar el Título Profesional de
Abogada

Huancayo, 2022

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Abg. Aldo Américo Lozano Rojas

DEDICATORIA

A mi familia, especialmente a mis queridos padres Gustavo y Aydee, quienes incansablemente me han brindado todo su apoyo y sobre todo me han enseñado que la perseverancia y la humildad son dos valores esenciales en la vida de una persona íntegra con visiones de cambiar la realidad.

AGRADECIMIENTOS

A la Facultad de Derecho de la Universidad Continental, por permitirme una formación continua a lo largo de toda nuestra formación profesional.

A todos nuestros docentes de las diferentes ramas del Derecho, quienes con mucho esmero han dejado marcado en cada uno de sus estudiantes la frase *un abogado que deja de leer un día es cada vez menos abogado*, y con ello nos han permitido ser constantes y ejercer con pasión la profesión.

A cada uno de los especialistas en materia laboral y gestión pública, quienes han aportado con total ahínco información relevante para la presente investigación, especialmente para la Abg. María Del Carmen Solórzano Mercado, el Abg. Luis Alberto Torres Garay, la Abg. Gigliola Yokoyama Consiglieri y la Abg. Bethsyluz Villegas Rios.

LISTA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
LISTA DE CONTENIDO.....	v
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema.....	1
1.1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.2. Formulación y delimitación del problema	11
1.1.2.1. Problema general.....	11
1.1.2.2. Problemas específicos	11
1.2. Objetivos.....	12
1.2.1. Objetivo general	12
1.2.2. Objetivos específicos.....	12
1.3. Justificación e Importancia del Estudio.....	13
1.3.1. Justificación teórica.....	13
1.3.2. Justificación práctica	14
1.3.3. Importancia del estudio	15
1.4. Hipótesis y Descripción de las Variables	16
1.4.1. Hipótesis general	16
1.4.2. Hipótesis específicas	16
1.4.3. Variables.....	17
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Antecedentes de la Investigación	22
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	22
2.1.2. Antecedentes nacionales	26
2.1.3. Antecedentes locales	30
2.2. Bases teóricas	32

2.2.1.	Programa de compliance laboral	32
2.2.1.1.	La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública	32
2.2.1.2.	Un primer antecedente: la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional	34
2.2.1.3.	Políticas Nacionales que apuestan por la integridad pública	36
2.2.1.4.	Doctrina nacional acerca de los antecedentes del compliance	41
2.2.1.5.	La evolución del compliance en el Perú.....	46
2.2.1.6.	Desarrollo del compliance gubernamental	50
2.2.1.7.	Elementos del programa de compliance o sistema de cumplimiento normativo	53
2.2.1.8.	Doctrina comparada: El compliance laboral como herramienta de gestión de riesgos laborales	61
2.2.1.9.	Código de Ética y de Conducta y los elementos que se deben observar para su elaboración.....	63
2.2.1.10.	Pasos para implementar un programa de compliance laboral	65
2.2.2.	Sistema de control interno.....	68
2.2.2.1.	Definiciones legales: Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N.º 27972	68
2.2.2.2.	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N.º 27785.....	69
2.2.2.3.	Ley de control interno de las entidades del Estado, Ley N.º 28716	72
2.2.2.4.	Evolución del sistema de control interno en las entidades del Estado peruano	78
2.2.3.	Introducción al empleo público.....	79
2.2.3.1.	Modelo de sistema del empleo público en la organización de la función pública ...	82
2.2.3.2.	Modelo de la relación de empleo público en el derecho administrativo y derecho laboral	84
2.2.3.3.	La Gestión de Recursos Humanos en el Estado-Regímenes laborales del sector público	86
2.2.4.	Municipalidad Distrital de Sapallanga	104
2.2.4.1.	Naturaleza.....	104
2.2.4.2.	Datos generales de la municipalidad.....	104
2.2.4.3.	Estructura orgánica y funciones	105
2.2.4.4.	El área de Recursos Humanos esencial para mover la maquinaria del Estado	108
2.3.	Definición de términos básicos.....	108
CAPÍTULO III		112
METODOLOGÍA		112
3.1.	Tipo, Alcance y Métodos de Investigación	112
3.1.1.	Enfoque de investigación cualitativo	112
3.1.2.	Tipo de investigación general	113
3.1.3.	Tipos de investigación jurídica	114
3.1.4.	Métodos de investigación jurídica	117
3.1.5.	Métodos de interpretación jurídica	119

3.2. Diseño de Investigación.....	121
3.2.1. No experimental longitudinal	121
3.3. Población	122
3.4. Muestra	123
3.4.1. Descripción de escenario	124
3.4.2. Caracterización de los sujetos de estudio.....	126
3.4.3. Credibilidad-triangulación	128
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	130
3.5.1. Técnicas de recolección de datos	130
3.5.2. Instrumentos de recolección de datos.....	132
3.6. Técnica de Análisis de Datos.....	133
3.6.1. Cualitativos	133
CAPÍTULO IV	134
RESULTADOS	134
4.1. Resultados de los Datos.....	134
4.1.1. Resultados de entrevistas semiestructuradas a expertos	134
4.2. Análisis de resultados	160
4.2.1. Triangulación de entrevistas semiestructuradas a los expertos.....	160
CAPÍTULO V	195
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	195
5.1. Resultado 1	197
5.1.1. Discusión de resultados a la luz de la doctrina especializada en el tema	197
5.1.2. Discusión de resultados a la luz de las entrevistas semiestructuradas	205
5.2. Resultado 2	208
5.2.1. Discusión de resultados a la luz de la doctrina especializada en el tema	208
5.2.2. Discusión de resultados a la luz de las entrevistas semiestructuradas	212
5.3. Resultado 3	214
5.3.1. Discusión de resultados a la luz de la doctrina especializada en el tema	215
5.3.2. Discusión de resultados a la luz de las entrevistas semiestructuradas	218
5.4. Resultado 4	220
5.4.1. Discusión de resultados a la luz de la doctrina especializada en el tema	220
5.4.2. Discusión de resultados a la luz de las entrevistas semiestructuradas	222
CONCLUSIONES	225
RECOMENDACIONES	228
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	230

ANEXOS.....	239
ANEXO 01 - MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	240

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable compliance laboral.....	18
Tabla 2 Operacionalización de la variable sistema de control interno del área de Recursos Humanos	20
Tabla 3 Control interno previo	75
Tabla 4 Control interno simultáneo o concurrente	76
Tabla 5 Control interno posterior	76
Tabla 6 Componentes del control interno gubernamental	77
Tabla 7 Características de los modelos del empleo público.....	82
Tabla 8 Etapas para el acceso al empleo público	90
Tabla 9 Etapas del acceso en el régimen laboral de la actividad privada	93
Tabla 10 Etapas del acceso en el nuevo régimen del servicio civil	99
Tabla 11 Resultados del experto interno en compliance laboral, Abg. Aldo Américo Lozano Rojas.....	135
Tabla 12 Resultados del experto externo en compliance laboral, Abg. Luis Alberto Torres Garay	140
Tabla 13: Resultados del experto interno en el sistema de control interno-gerente municipal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga-Abg. Marco Antonio Montero Inga.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14 Resultados del experto externo en el sistema de control interno, superintendente de Sunafil María del Carmen Solórzano Mercado.....	149
Tabla 15: Resultados del experto interno en el área de Recursos Humanos- jefe de personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, Lic. Javier Pacheco.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16 Resultados del experto externo en el área de Recursos Humanos, administrador de Recursos Humanos, Justin Fredo Ñuñez Bendezú.....	156
Tabla 17 Triangulación de las entrevistas semiestructuradas a los expertos de la variable 1-compliance laboral	160
Tabla 18: Triangulación de las entrevistas semiestructuradas a los expertos de la variable 2-sistema de control interno	172
Tabla 19: Triangulación de las entrevistas semiestructuradas a los expertos del área de Recursos Humanos	183

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Claves para la mejora del cumplimiento en el sector público.....	51
<i>Figura 2.</i> El procedimiento que se debe seguir para realizar una correcta gestión del riesgo legal de conformidad a la Norma ISO 31022	56
<i>Figura 3.</i> Elaboración propia sobre la base de lo expuesto en el Esquema de procesos del procedimiento para gestionar los riesgos de manera efectiva	66
<i>Figura 4.</i> Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado: Nuevo Procedimiento.....	78
<i>Figura 5.</i> Elaboración propia sobre la base de lo expuesto por Shack	202

RESUMEN

La presente tesis es una investigación que sistematiza todo su planteamiento de estudio sobre la base de una interrogante principal: ¿cómo el *compliance* laboral influenciaría en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?

Este trabajo desarrolla y analiza la regulación y estructura del sistema de control interno de una entidad pública, específicamente el que aplica en su área de Recursos Humanos donde se encuentran los procesos de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral del personal; siendo que dentro de sus objetivos principales se encuentra el cumplir la normativa aplicable a la entidad y sus operaciones, así como fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales; sin embargo, hemos encontrado que no todas las entidades públicas han cumplido con implementar su sistema de control interno, y que por ende no se están gestionando de manera eficiente los recursos, bienes y operaciones del Estado.

Es, por ello, que identificamos que es de vital importancia el estudio de una herramienta preventiva, denominada el *compliance* laboral, el cual tiene sus propios procedimientos, elementos y sobre todo elabora todo un plan para su implementación a la medida de cada empresa, en el presente caso a la medida del sector público.

Siguiendo esa línea de investigación se generó el objetivo principal, que es fundamentar con bases argumentativas y sólidas, cómo el *compliance* laboral lograría dicha influencia en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, con la finalidad de gestionar de manera oportuna los riesgos laborales que se presentan en esta área.

Esta investigación siguió una metodología de tipo mixta, por lo que su aporte es tanto doctrinario como a partir de este estudio a largo plazo se pueda implementar la herramienta del *compliance* laboral.

Palabras claves: *compliance* laboral, sistema de control interno, área de Recursos Humanos, contratación, capacitación y evaluación de desempeño laboral.

ABSTRACT

This thesis is an investigation that systematizes its entire study approach based on a main question, how would Labor *compliance* influence the current Internal Control System of the Human Resources area of the District Municipality of Sapallanga?

This work develops and analyzes the regulation and structure of the Internal Control System of a Public Entity, specifically the one that applies in its Human Resources Area where the processes of hiring, training and evaluation of the work performance of the personnel are found; being that within its main objectives is to comply with the regulations applicable to the entity and its operations, as well as to promote and promote the practice of institutional values; However, we have found that not all Public Entities have complied with implementing their Internal Control System, and that therefore the resources, assets and operations of the State are not being managed efficiently.

That is why we identify that the study of a preventive tool, called Labor compliance, is of vital importance, which has its own procedures, elements and above all, it prepares a whole plan for its implementation tailored to each company, in this case tailored to the Public Sector.

Following this line of research, the main objective was generated, to establish with argumentative and solid bases, how Labor *compliance* would achieve such influence in the Internal Control System of the Human Resources Area of the District Municipality of Sapallanga, in order to manage the occupational risks that arise in the Human Resources Area in a timely manner.

This research followed a mixed type methodology, so its contribution is both doctrinal and from this long-term study the Labor *compliance* tool can be implemented.

Keywords: *Labor compliance*, Internal Control System, Human Resources Area, hiring, training y evaluation of work performance.

INTRODUCCIÓN

Tomamos como punto de partida a la mejora continua, que es el pilar principal dentro del sector público, es así que se evidenció que existe una herramienta que tiene un enfoque preventivo, conocida como el *compliance* laboral que en relación con el sistema de control interno que aplican las entidades del Estado, aportará una mejor prevención de riesgos que se derivan de las relaciones laborales, ya que el *compliance* laboral complementará los objetivos del sistema de control interno y surgirá como un enfoque alternativo a la metodología tradicional de un control reactivo o posterior, basado principalmente en un enfoque preventivo de la lucha contra la corrupción.

En relación con lo anteriormente señalado, se ha considerado que es de vital importancia fomentar el estudio de nuevas herramientas que busquen contribuir con el mejoramiento de la eficacia de la gestión pública y sobre todo el acceso de calidad a los servicios públicos para nuestra población; ya que de conformidad al informe emitido por la Contraloría General de la República en el 2014, se observó que en el sector público existe una débil implementación del sistema de control interno, sumado a ello muy bien han señalado los autores del libro *Instituciones del régimen laboral público* de Abanto & Paitán (2020) acerca de la ausencia de un servicio civil meritocrático, lo cual no permite la modernización del Estado.

De tal manera que, al tener en cuenta que son los servidores públicos quienes se encargan de mover toda esa maquinaria del Estado, y sobre todo ser conscientes que en la administración pública existe todo un caos, debido a la existencia de los diferentes regímenes laborales, tales como el Decreto Legislativo N.º 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del sector público; el Decreto Legislativo N.º 728, TUO de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral; el Decreto Legislativo N.º 1057, que actualmente está siendo eliminado de manera progresiva por la Ley N.º 31131, Ley que establece disposiciones para erradicar la discriminación en los regímenes laborales del sector público, los cuales presentan diversos riesgos laborales que si no logran ser gestionados de manera oportuna, lo único que terminarán generando será la vulneración de diversos derechos laborales y sobre todo el perjuicio tanto económico como reputacional de las diversas entidades del Estado.

Es así como, en la presente investigación se ha considerado el aporte de diversos especialistas y profesionales, quienes han tenido experiencia en la gestión pública y han sido partícipes de la falta de herramientas, que destinen sus esfuerzos a detener de manera oportuna situaciones de riesgo; es así que, al tener como muestra a 6 especialistas, que se enfocaron en responder cada una de las preguntas formuladas en las entrevistas semiestructuradas, 2 especialistas en la primera variable de estudio, *compliance* laboral, 2 especialistas en la segunda variable, sistema de control interno y otros 2 especialistas que tienen experiencia en el manejo del área de Recursos Humanos en el sector público, quienes aportarán relevante información sobre la situación actual de la administración pública y la relación que existe entre ambas variables de estudio, para su investigación a mayor profundidad y su posterior aplicación.

Por lo que, con lo mencionado en los párrafos precedentes, el estudio de investigación se abordó de la siguiente manera: En el capítulo I se desarrolló el planteamiento del estudio, teniendo como punto central la descripción de la problemática de estudio, donde se realizó una narración concisa acerca del origen del *compliance*, haciendo notar que en principio esta herramienta se encontraba vinculada directamente con la rama del derecho penal y que su aplicación era exclusiva para las empresas privadas, es así que con la descripción de la realidad actual que se viene viviendo en las entidades del sector público.

Como bien lo ha señalado el Informe Técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática del periodo octubre 2019-marzo 2020, “Perú: Percepción ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones”, el problema de la corrupción sigue predominando. Entonces, corresponde identificar los fines y los objetivos del sistema de control interno, los cuales encuentran su razón de ser en la Ley N.º 27816, Ley de control interno de las entidades del Estado, resaltando el objetivo principal de promover y optimizar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de la entidad para la prestación de los servicios públicos de calidad.

En ese sentido, se ha visto necesario formular la interrogante general y las específicas; posteriormente en el mismo capítulo se desarrolló el establecimiento de los objetivos de estudio; seguidamente se justificó la investigación de manera teórica y práctica, rescatando la importancia

del estudio para que finalmente se concluya este primer capítulo con la tabla de presentación de las variables con su respectiva operacionalización para efectos de estudio.

En el capítulo II se desarrolló el marco teórico, donde se estudió y se analizaron los antecedentes de corte internacional, nacional y local respecto a cada una de las variables de estudio, con el fiel objetivo de respaldar las bases de la posterior propuesta de solución. Siguiendo este orden de ideas en el presente capítulo también se abordó las bases teóricas que son el sustento principal del desarrollo de cada una de las variables, explicando detalladamente el origen de las mismas desde un enfoque legal, doctrinal y sobre todo práctico, las cuales coadyuvaron con la investigación, consistente en fundamentar cómo el *compliance* laboral influenciaría en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga,

Una vez habiendo determinado cada una de las piezas que permiten mantener firme la presente investigación, se desarrollarán cada una de las herramientas metodológicas. En ese sentido en el capítulo III se encuentra una explicación detallada de la metodología de investigación que se ha utilizado en el presente estudio, puesto que las mismas permitieron determinar el enfoque, el tipo, el método de investigación jurídica, el método de interpretación jurídica y el diseño de la investigación. Con todo ello se resalta que el objetivo principal no era la implementación de herramientas preventivas en el sector público, sino de profundizar y discutir a la luz de las experiencias de expertos y diversas teorías del derecho comparado, la idoneidad del estudio acerca de la inclusión del *compliance* laboral como una herramienta preventiva que se relacione directamente con los fines y objetivos del sistema de control interno desarrollados en la Ley N.º 28716.

Justamente teniendo en cuenta el objetivo principal del estudio se realizaron entrevistas semiestructuradas a la población de estudio que fueron expertos internos y externos a la Municipalidad Distrital de Sapallanga, es así que la información recabada se complementó con los resultados obtenidos en materia documental. Así mismo, en este mismo capítulo se ha realizado una descripción de las técnicas e instrumentos de recolección de datos que han aportado información relevante a la presente investigación.

En ese mismo orden de ideas, posteriormente se ha desarrollado el capítulo IV denominado resultados, donde se abordó y se analizó toda la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, donde se utilizó entrevistas semiestructuradas en expertos internos y externos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga. Resultados que fueron contrastados con los provenientes del análisis documental y teórico respecto al *compliance* laboral y el sistema de control interno los cuales fueron analizados y al entrecruzar la teoría con la realidad se procedió a desarrollar la discusión de resultados, que fueron abordados en el capítulo V, donde se utilizó el método de la triangulación para llegar a los objetivos planteados. Estos fueron complementados con todo el análisis teórico y documental por cada variable de estudio, lo cual permitió finalmente llegar a las conclusiones y las recomendaciones, las cuales se pone a disposición del análisis y subsecuente discusión académica.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Planteamiento y Formulación del Problema

1.1.1. Planteamiento del problema

Se han imaginado lo maravilloso que sería ingresar a trabajar en alguna entidad del Estado o en una empresa privada, en la cual todos sus responsables y sus trabajadores independientemente del régimen laboral en el que se encuentren, cumplieran con el marco normativo vigente, respetando cabalmente sus normatividades civiles, administrativas, laborales, penales, etc. con la finalidad de evitar futuros delitos o sanciones administrativas; no obstante, ello solo acontece en un mundo utópico, puesto que como bien lo ha resaltado la maestra Ramón (2014), en su artículo “Corrupción, ética y función pública”, “en nuestro país, la corrupción es percibida como una anomalía cotidiana, un quebrantamiento del funcionamiento normal de las instituciones, incluso como hechos propios de la idiosincrasia nacional” (p. 1); lo cual entorpece la correcta gestión de los recursos públicos y el cumplimiento de sus normas internas y externas.

Como bien lo han señalado los especialistas en materia laboral Mayor & Calcina (2019) y han dejado en evidencia lo manifestado en el párrafo anterior, existen ciertos fantasmas que han causado graves desastres económicos a lo largo del tiempo, muestra de ello, se tuvo a “los casos *Flowtex*, *Enron*, *Vivendi*, *World -Com* y *Parmalat*” (Termes, 2008, p. 18 y ss.), que fueron empresas que llegaron al clímax de los más famosos escándalos financieros de Europa y los EE. UU., toda vez que de la lectura de la *Revista Termes* se puede apreciar que el caso *Flowtex* fue reconocido como uno de los delitos de fraude más graves de Alemania, asimismo el caso Enron

quedó marcado como el mayor fraude fiscal de sus balances financieros, por otra parte *World Com* remarcó un fraude de valores, conspiración e informes falsos; todos aquellos casos fueron desarrollados de manera completa en la *Revista Termes*.

Ahora bien, dichos escándalos financieros no solo suceden en Europa y Estados Unidos, sino más al contrario están presentes en toda Latinoamérica, muestra de ello el Perú es escenario de diversos delitos que han venido fortaleciendo la corrupción, es así que lo mencionado encuentra su respaldo en el informe emitido por la Defensoría del Pueblo, quien realizó un resumen de los casos de corrupción en el Perú durante el 2016-2018, y se ha obtenido como resultado, que durante el 2018, se registraron 38.260 casos, siendo los departamentos de Lima y Cusco, aquellos donde se detectaron el mayor número de casos (34 %) (Defensoría del Pueblo, 2019, p. 1).

Teniendo como base dicho informe que fue utilizado por los autores Aguirre, Dávila, Kanematsu, Peña & Rodríguez (2019) para elaborar el trabajo de investigación titulado “*Compliance: No es solo un asunto de intención sino de prevención*”, señalaron que existen dos casos emblemáticos que han marcado la historia del Perú, por una parte se encuentra el caso de Odebrecht, empresa originaria de Brasil que se encuentra inmersa en tráfico de influencias, lavado de activos y asociación ilícita para delinquir. Por otra parte, tenemos al Caso Lava Jato, donde, “se revelaron donaciones no declaradas con las que financiaron irregularmente las campañas electorales de algunos líderes políticos del Perú” (Aguirre, Dávila, Kanematsu, Peña & Rodríguez, 2019, pp. 20-21).

Es así que, se puede observar que el Perú es un país que no escapa de la corrupción, esto se evidencia en los estragos que viene causando la corrupción ya no solo se enfoca en el

Gobierno central, sino se refleja en los diferentes gobiernos regionales. Muestra de ello se tiene el mismo informe elaborado por la Defensoría del Pueblo, donde resume que en el 2018, la región de Junín se encuentra en el cuarto lugar de los casos de corrupción de funcionarios; un ejemplo claro y actual lo encontramos en el famoso caso de los Dinámicos del Centro. “Una investigación que comenzó en 2019 en Junín para identificar a una presunta organización enquistada en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones (DRTC) del gobierno regional que se habría financiado a través de la emisión de licencias de conducir” (BBC News Mundo, 2021, párr. 3).

Los efectos de ese gran desastre económico y de la corrupción tanto a nivel internacional, nacional y regional conllevaron a la creación de la figura del *compliance* o sistema de cumplimiento normativo, que “es una forma de autorregulación de las empresas con el fin de asegurarse de que su actividad se ajusta a la legalidad vigente” (Confederación Canaria de Empresarios, 2018, p. 3). De modo similar se define al *compliance*, como “la función independiente que, a través de las políticas y procedimientos adecuados, detecta y gestiona el riesgo de incumplimiento de las obligaciones regulatorias, tanto externas como internas, que tiene una organización” (Solís, citado por Paagman, 2014, p. 15). De tal manera que este sistema de cumplimiento normativo o *compliance* viene siendo una herramienta esencial dentro de las empresas privadas que presentan diversos riesgos y no cuentan con una cultura de cumplimiento eficiente, pero ello no quiere decir que las entidades públicas del Estado no necesitan de este sistema de *compliance*.

En la última década, el *compliance* o sistema de cumplimiento normativo ha venido y se ha obtenido un mayor apogeo y como bien lo señala Gómez-Jara (2018), autor del libro

Compliance y responsabilidad penal de las personas jurídicas en el Perú, menciona lo siguiente “esta tendencia hacia el afianzamiento del *compliance* a nivel global ha experimentado un notable incremento a raíz de la introducción de sistemas de responsabilidad penal de las personas jurídicas” (p. 7). A partir de ese momento, de manera equívoca se comenzó a pensar en que los programas de cumplimiento normativo o *compliance*, solo debían ser analizados e implementados en materia netamente penal y exclusivamente en las empresas privadas.

Por el contrario, los diversos riesgos que se generan como consecuencia de los incumplimientos normativos, falta de las buenas prácticas y el código de ética; no solo es cuestión de las empresas privadas, puesto que en las entidades públicas es donde más cuidado se debe tener, debido a que cautelan y gestionan recursos públicos, añádase a esta que es el lugar donde mayor corrupción se ha evidenciado (INEI, 2020). Es, por ello, que a nivel internacional se ha comenzado a estudiar con mayor profundidad el sistema de cumplimiento normativo o *compliance* en las entidades del sector público; y un claro ejemplo de la innovación de estos sistemas de cumplimiento y su implementación en las entidades públicas, tenemos a España, que en marzo del 2018 entró en vigencia su Ley de Contratos del sector público, el cual tipifica en su artículo 64 lo siguiente:

Los órganos de contratación deberán tomar las medidas adecuadas para luchar contra el fraude, el favoritismo y la podemos observar, prevenir, detectar y solucionar de modo efectivo los conflictos de intereses que puedan surgir en los procedimientos de licitación con el fin de evitar cualquier distorsión en la competencia y garantizar la transparencia en el procedimiento y la igualdad de trato a todos los candidatos y licitadores (Ley de Contratos del sector público, citado por Fernández, 2019, p. 7).

Y para reforzar lo antes mencionado, empleando las palabras de Campos (citado por Fernández, 2019), quien, en su artículo, “*El futuro del compliance en el sector público español*”, precisó lo siguiente:

El *compliance* en el sector público no se debe reducir solo a su capacidad de prevención y lucha contra la corrupción, sino también en la mejora de la gestión pública, en términos de mejora en la calidad de los servicios y de racionalización económica financiera (p. 7).

Por tal motivo, en la presente tesis analizaremos un aspecto importante para nuestro país, relacionado directamente con el *compliance* laboral como herramienta de prevención de riesgos y su influencia en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos. Para enfocarnos mejor, es menester citar a los juristas que nos brindan una mayor información acerca del *compliance* estatal o gubernamental. Caro & Naval (2018) quienes afirman lo siguiente:

Si el Estado demanda *compliance* a los privados y no la aplica a sus instituciones, entonces el Estado se sirve libremente, gratis, de los mecanismos y la inversión privada para prevenir la corrupción cuando estamos ante potenciales delitos de encuentro entre corruptor y corrompido, de corrupción activa y pasiva. El peso de la corrupción, de lo delictivo y su prevención, no puede cargarse solo sobre el sector privado, el estado debe asumir su cuota de riesgo e implementar en todos sus estamentos programas de prevención o de integridad (p. 6).

Con esto se quiere decir que el *compliance* o sistema de cumplimiento normativo se extiende no solo a las empresas privadas, sino que también debe aplicarse y con mayor intensidad en las entidades públicas del Estado, es cierto que esta implementación involucra un alto costo

para el contribuyente, pero es el costo de prevenir o administrar el riesgo de la corrupción.

Acorde con lo plasmado, se debe tener en cuenta que, así como existen programas de *compliance* en materia penal, y se ha visto su implementación con mayor apogeo dentro de nuestro Estado peruano, también este mismo realce se debe dar al *compliance* laboral, entendiéndose de la siguiente manera:

(...) la función que comprende un conjunto de procedimientos y sistemas de gestión y control interno, elaborados de una forma sistemática y objetiva, para la prevención, identificación y gestión de los riesgos por incumplimiento de la normativa socio-laboral, tanto interna como externa (Rojas, 2017, p. 25).

Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior, una de las causas por las cuales se presenta “el riesgo por incumplimiento normativo laboral (...), [es porque] se ha visto (...) en los últimos años un incremento notable del volumen de normas laborales y una mayor complejidad en su interpretación debido a criterios jurisprudenciales diversos y excesivamente cambiantes” (Rojas, 2017, p. 26); en tal sentido el mismo autor Rojas (citado por Aguilar, 2017), argumenta lo siguiente:

Los programas de cumplimiento laboral deben de priorizar temas como las condiciones de trabajo, la igualdad y la no discriminación, la prevención de riesgos laboral(*sic.*) de seguridad y salud en el trabajo, las cuales para su mejor adecuación deberían estar alineados a los principios y recomendaciones de las diferentes normas internacionales, cabe resaltar que para el éxito del *compliance* laboral es importante incorporar códigos de conducta y buenas prácticas orientadas a una cultura de cumplimiento y a la filosofía de la

misma empresa (p. 24).

Por otro lado, en el Perú contamos con la Ley Orgánica de Municipalidades N.º 27972, la cual se encarga de regular en cada uno de sus artículos, de forma exclusiva a los gobiernos locales; en tal sentido se debe mencionar que la provincia de Huancayo cuenta con 28 municipios, la mayoría de ellos aún no han iniciado con el proceso de implementación de un sistema de control interno o teniendo el mismo, resultan ser ineficientes; a pesar de que en la actualidad mediante la Resolución de Contraloría General N.º 146-2019-CG de fecha 15 de mayo del año 2019 y modificada por la Resolución N.º 130-2020-CG, se aprobó la Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG, en la cual se estableció el procedimiento para la implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado.

Por esta razón, es menester definir al sistema de control interno, es, por ello, que en principio se debe conceptualizar al control gubernamental, el cual “implica la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado” (Contraloría General de la República, 2016, p. 20). Para cumplir tal finalidad, el control gubernamental debe adoptar acciones tanto preventivas como correctivas; es así que el control interno viene a ser una pieza esencial dentro del control que se realiza en las entidades públicas del Estado, definido como, “las acciones que desarrolla la propia entidad pública con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe[n] correcta y eficientemente” (Contraloría General de la República, 2016, p. 20).

Al respecto conviene decir que, las entidades públicas del Estado cuentan con un control gubernamental que mediante el control interno y externo tienen la finalidad de gestionar de

manera eficiente los recursos públicos; pero como bien lo plantea Ochsenius (2018), “los sistemas de control actuales en esta materia, se han mantenido a la par con la propia inercia tradicional de las administraciones públicas” (p. 14); es decir, que a pesar de que las entidades públicas cuenten con un sistema de control interno, este resulta insuficiente para gestionar los riesgos que presentan cada una de las áreas que conforman al sector público, dentro de la cual se encuentra el área de recursos humanos.

En ese entorno, la Municipalidad Distrital de Sapallanga, que se encuentra ubicada en la provincia de Huancayo y departamento de Junín, no tiene implementado un sistema de control interno de conformidad con la Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG. La cual fue modificada por Resolución de Contraloría N.º 130-2020-CG, que si bien no se cuenta con información pública suficiente, se acudió a citar las referencias brindadas en entrevista personal al Abg. Alexander García Palma, quien en su calidad de gerente municipal de la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Sapallanga durante el periodo 2019- 2022, nos brindó información relevante respecto al control interno que se maneja dentro de este gobierno local. Se mencionó que en la actualidad la municipalidad no cuenta con un Órgano de control interno (**OCl**) que depende de la Contraloría General de la República, y que hasta el momento solo vienen ejerciendo autocontrol a través de las diversas áreas, pero cabe recalcar que están sujetos a las visitas inopinadas que realiza la Contraloría General de la República (A. García, Comunicación personal, 20 de agosto de 2020); de conformidad con la entrevista realizada al gerente municipal, quien con su amplia experiencia en el manejo del sistema de control interno ha señalado que el control que realizan en el área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga resulta insuficiente para cumplir con sus objetivos.

La necesidad de análisis de la gestión del área de recursos humanos permite a la Municipalidad Distrital de Sapallanga adaptar su sistema de control interno en concordancia con la Directiva N.º 006-2019-CR, ya que es el órgano de apoyo responsable de la supervisión, control y capacitación del recurso humano institucional.

Lo que significa que, al tener un sistema de control interno insuficiente en esta área, puede generarse diversos riesgos que terminarán por entorpecer el cumplimiento de uno de sus objetivos principales, que es el de “promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan” (Coci, 2016, p. 20).

Sin embargo, de la entrevista realizada al C.P.C. Justin Ñahui Bendezú, quien desempeña el cargo de gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga durante el periodo 2019-2022, nos señaló que en el área de Recursos humanos se presentan diversos problemas, tales como (J. Ñahui, Comunicación personal, 24 de agosto de 2020):

- El control interno que aplica la Municipalidad Distrital de Sapallanga es insuficiente.
- La municipalidad cuenta con excesiva carga de personal regida por diversos regímenes laborales regulados por los Decretos Legislativos 728 y 276, que muchos de ellos son nombrados y ya han ganado su permanencia; no obstante, no cuentan con grado académico superior y ello no permite que demuestren eficiencia en sus trabajos.
- Reducido presupuesto para contratar especialistas.
- Deficiente especialización en el área de Recursos Humanos y del Comité de Selección para llevar a cabo el proceso de contratación, puesto que no cuentan con las herramientas para el desarrollo de un proceso eficiente.
- Instrumentos de Gestión, tales como el MOF, ROF y el CAP se encuentran

desactualizados.

- No se cuentan con suficientes capacitaciones para los funcionarios, trabajadores y servidores públicos.
- En su mayoría los responsables superiores no verifican si las actividades y tareas desarrolladas por el personal a su cargo están acorde a lo establecido en la normativa vigente, sumado a ello no cuentan con una herramienta esencial que permita medir el desempeño de los mismos.
- La falta de conciencia ética de la acción pública, pues no cuentan con un código de ética que respalde la integridad pública del personal de la municipalidad.

Todo esto parece confirmar que el sistema de control interno que se viene aplicando en la Municipalidad Distrital de Sapallanga no cuenta con las herramientas suficientes e idóneas para cumplir con sus objetivos tanto en su etapa preventiva como correctiva, puesto que dicho control no está acorde con la Directiva N.º 006-2019-CG, que fue modificada por la Resolución de Contraloría N.º 130-2020-CG el 06 de mayo del 2020, ampliando los plazos de manera excepcional debido a la coyuntura de la COVID-19.

En tal sentido, es importante recalcar que existen municipalidades distritales de la provincia de Huancayo que tienen implementado este sistema de control interno; no obstante, se ha observado que a pesar de ello su nivel de eficiencia y eficacia resulta ser moderado (Camacuari & Ore, 2019); lo cual significa que el sistema de control interno necesita de una herramienta que se integre a los procedimientos internos con el cual viene trabajando el sistema de control interno, a fin de focalizar su acción en la etapa preventiva.

Por lo que se considera de suma necesidad que la Municipalidad Distrital de Sapallanga adecúe su sistema de control interno en el área de Recursos Humanos, de conformidad a la Directiva N.º 006-2019-CG, que fue modificada por la Resolución de Contraloría N.º 130-2020-

CG el 6 de mayo del 2020, y al mismo tiempo que esta directiva incluya al *compliance* laboral como herramienta necesaria que se encargue de prevenir a través de su programa, los diversos riesgos que en materia laboral se encuentran a expensas por parte de los empleados; sin embargo, como lo describen los autores del *Compliance Programs* Penal en el sector Laboral Empresarial, Mayor & Calcina (2019): “En el Perú se tiene que conocer y desarrollar exhaustivamente, tanto en su aspecto doctrinario y dogmático[El *compliance* laboral gubernamental], hasta el momento no hay jurisprudencia respecto al tema en mención, seguramente ya lo habrá con el tiempo” (p. 60).

Sobre la base de las situaciones manifestadas, se plantea la siguiente interrogante como problema central del trabajo de investigación:

1.1.2. Formulación y delimitación del problema

1.1.2.1. Problema general

¿Cómo el *compliance* laboral influenciaría en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?

1.1.2.2. Problemas específicos

- A.** ¿Cómo el *compliance* laboral influenciaría en el **proceso de contratación del personal** en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?
- B.** ¿Cómo el *compliance* laboral influenciaría en el **proceso de capacitación del personal** en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?

- C. ¿Cómo el *compliance* laboral influenciaría en el **proceso de evaluación del desempeño laboral del personal** en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Fundamentar cómo el *compliance* laboral influenciaría en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

1.2.2. Objetivos específicos

- A. Determinar cómo el *compliance* laboral influenciaría en el **proceso de contratación del personal** en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.
- B. Determinar cómo el *compliance* laboral influenciaría en el **proceso de capacitación del personal** en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.
- C. Determinar cómo el *compliance* laboral influenciaría en el **proceso de evaluación del desempeño laboral del personal** en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

1.3. Justificación e Importancia del Estudio

1.3.1. Justificación teórica

La necesidad de realizar la presente investigación radica principalmente en que del análisis y la búsqueda que se ha realizado en relación con el *compliance* laboral no se cuenta con mucha doctrina, ya que al haber sido sistematizada en normas y planes nacionales aproximadamente en el 2016, su aplicación y su estudio están calando poco a poco interés por parte de las empresas privadas para que las puedan implementar.

Si bien es cierto, el *compliance* nació como un término afianzado al ámbito penal debido a los antecedentes de la crisis financiera de empresas que estaban inmersas en corrupción o delitos como tal, y como bien lo ha señalado Gómez-Jara (2018) en su libro *Compliance y responsabilidad penal de las personas jurídicas en el Perú*, “(...) el fomentar una verdadera cultura de *compliance* en el seno de organizaciones complejas se encuentra sumamente ligado a la responsabilidad penal donde esta actitud interna de la organización frente a la norma cobra mayor relevancia” (p. 7). No obstante, ello no quiere decir que no resulte necesario profundizar en el estudio de un programa de *compliance* en materia Laboral, que se encargue de prevenir y mitigar los riesgos laborales que conllevan a que diversas empresas terminen consciente o inconscientemente vulnerando los derechos de sus trabajadores o que los mismos se encuentren atentando contra la normatividad laboral vigente, códigos de conducta y los reglamentos internos de trabajo.

La base principal de la presente investigación que explica una de las variables, se encuentra descrita en el trabajo de investigación denominado, *compliance* laboral como herramienta de gestión deportiva, en los clubes de fútbol profesional peruano. Sin embargo, el

autor solo profundiza respecto al tema del *compliance* laboral en los clubes de fútbol y en empresas privadas (Aguilar, 2019); por lo que resulta necesario tomar, adicionalmente la tesis denominada, “Control interno en la administración de recursos públicos en la Municipalidad Distrital de Pucará”, donde el autor explica la realidad actual del sistema de control interno, que viene a ser la segunda variable de la presente investigación (Medina, 2015).

Por otro lado, se ha tomado en cuenta el *Libro blanco del compliance*, que viene a ser una pieza fundamental que ahonda respecto a los detalles de la implementación de un programa de *compliance*.

Por lo tanto, conociendo los antecedentes de nuestra historia, que nos muestra que las entidades públicas desde antaño no invierten en fomentar una cultura basada en valores, buenas prácticas y sobre todo en el cumplimiento de normatividades vigentes e internas de cada Entidad, es necesario profundizar en el programa de *compliance* laboral, como una herramienta que apoye al sistema de control interno, gestionando los diversos riesgos que se vienen produciendo.

1.3.2. Justificación práctica

Según el estudio realizado por Camacuari & Ore (2019), en la tesis denominada “Efectividad del sistema de control interno del área de abastecimiento en la gestión de las municipalidades Distritales de la Provincia de Huancayo”, se ha evidenciado que las municipalidades de la provincia de Huancayo tienen un sistema de control interno de nivel moderado; lo cual conlleva a que no se logre una eficiente gestión de recursos públicos, todo ello porque existen gobiernos locales como la Municipalidad Distrital de Sapallanga, que en la actualidad no cuenta con un sistema de control interno adaptado a la Directiva N.º 006-2019-

Procedimiento para la implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado, y que simplemente están aplicando un control interno ineficiente, que está generando riesgos laborales en las diversas áreas u oficinas con las que cuenta el gobierno local; es así que se observa que el área de recursos humanos, al ser un área que vela por el capital humano no cuenta con herramientas idóneas que coadyuven al control interno que vienen aplicando.

Por lo tanto, es importante que los gobiernos locales, en primer lugar, implementen o adecuen su sistema de control interno de conformidad a la Directiva N.º 006-2019 y como consecuencia de ello implementar un programa de *compliance* laboral, como herramienta necesaria de gestión de riesgos en la entidad pública.

1.3.3. Importancia del estudio

El presente trabajo de investigación es importante y necesario en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, donde se está trabajando con un sistema de control interno ineficiente, que no cumple con su objetivo principal, que viene a ser la eficiente gestión de los recursos públicos. En ese sentido requiere urgentemente contar con una herramienta que actúe con mayor rigurosidad en la etapa preventiva del control interno que actualmente se está aplicando.

En ese contexto, la presente tesis denominada “El *compliance* laboral y su influencia en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga”, va a cubrir ciertos vacíos o la falta de información acerca de la relación necesaria entre el *compliance* laboral con el sistema de control interno que se viene aplicando en las entidades públicas.

Por ello, esta investigación se justifica plenamente, porque identifica los riesgos y las deficiencias en la aplicación del sistema de control interno en el área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, durante el proceso de contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral del personal, asimismo esta investigación presenta alternativas de solución frente a la problemática encontrada, estableciendo herramientas necesarias que permitan gestionar los riesgos laborales y de tal manera se cumpla con el objetivo principal, que es gestionar de manera eficiente los recursos públicos de una entidad del Estado, lo cual justamente será materia central del estudio que se pretende realizar.

1.4. Hipótesis y Descripción de las Variables

1.4.1. Hipótesis general

El *compliance* laboral influenciaría positivamente en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

1.4.2. Hipótesis específicas

- A. El *compliance* laboral influenciaría positivamente en el proceso de contratación del personal en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.
- B. El *compliance* laboral influenciaría positivamente en el proceso de capacitación del personal en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

- C. El *compliance* laboral influenciaría positivamente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga,

1.4.3. Variables

La presente investigación tiene como variables al *compliance* laboral y al sistema de control interno del área de recursos humanos.

Tabla 1
Operacionalización de la variable *compliance* laboral

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Preguntas
Compliance laboral	Es el conjunto de procedimientos sistematizados de gestión interna con el objetivo de prevenir, identificar y gestionar los riesgos de cumplimiento normativo socio-laboral de una determinada organización, como parte de un conjunto de riesgos legales generales de la empresa (Aguilar, 2019, p. 12).	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo del <i>compliance</i> laboral en el proceso de contratación del personal. 	Proceso de contratación de personal	<p>1. ¿Qué entiende Ud. por <i>compliance</i> laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?</p> <hr/> <p>2. ¿Usted cree que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de contratación del personal de una municipalidad?, ¿qué tipo de influencia tendría? (Pregunta al experto externo). ¿Usted cree que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de contratación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?, ¿qué tipo de influencia tendría? (Pregunta al experto interno).</p>
		<ul style="list-style-type: none"> Objetivo del <i>compliance</i> laboral en el proceso de capacitación del personal Importancia del <i>compliance</i> 		Proceso de capacitación de personal

laboral en el proceso de capacitación del personal.

- Objetivo del *compliance* laboral en el proceso de evaluación de desempeño laboral del personal.
- Importancia del *compliance* laboral en el proceso de evaluación de desempeño laboral del personal.

Proceso de evaluación de desempeño laboral

4. ¿Usted cree que el *compliance* laboral influenciaría en el **proceso de evaluación del desempeño laboral del personal** de una municipalidad? ¿Qué tipo de influencia tendría? **(Pregunta al experto externo).** ¿Usted cree que el *compliance* laboral influenciaría en el **proceso de evaluación del desempeño laboral del personal** de la Municipalidad Distrital de Sapallanga? ¿Qué tipo de influencia tendría? **(Pregunta al experto interno).**

Compliance laboral y sistema de control interno

5. ¿Usted cree que el *compliance* laboral influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?, si la respuesta es afirmativa ¿qué tipo de influencia tendría el *compliance* laboral en el sistema de control interno? **(Pregunta al experto interno).** ¿Usted cree que el *compliance* laboral influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de una municipalidad?, si la respuesta es afirmativa ¿qué tipo de influencia tendría el *compliance* laboral en el sistema de control interno? **(Pregunta al experto externo).**

Tabla 2

Operacionalización de la variable sistema de control interno del área de Recursos Humanos

Variable	Definición	Dimensiones	Indicador	Preguntas
Sistema de control interno	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 (Medina, 2015, p. 57).	<ul style="list-style-type: none"> • Control previo del proceso de contratación del personal. • Control simultáneo del proceso de contratación del personal • Control posterior del proceso de contratación del personal. 	Proceso de contratación del personal	<p>1. ¿Qué entiende Ud. por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga? (Pregunta al experto interno), ¿Qué entiende Ud. por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de una municipalidad? (Pregunta al experto externo).</p> <hr/> <p>2. ¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta al experto interno). ¿Usted cree que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta al experto externo).</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● Control previo del proceso de capacitación del personal. ● Control simultáneo del proceso de capacitación del personal. ● Control posterior del proceso de capacitación del personal. 	<p>Proceso de capacitación del personal</p>	<p>3. ¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de capacitación del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta al experto interno). ¿Usted cree que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de capacitación del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta al experto externo)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Control previo del proceso de evaluación de desempeño laboral del personal. ● Control simultáneo del proceso de evaluación de desempeño laboral del personal. ● Control posterior del proceso de evaluación de desempeño laboral del personal. 	<p>Proceso de evaluación de desempeño laboral</p>	<p>4. ¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta al experto interno). ¿Usted cree que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta al experto externo)</p>

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

a. Artículo de la Confederación Canaria de Empresarios

En el 2018, la Confederación Canaria de Empresarios elaboraron un artículo titulado: “Cómo elaborar un plan de compliance para su empresa”, en el cual se detalló de manera precisa lo que debe contener un plan de *compliance*, de tal manera que resulte efectiva su aplicación en las empresas, asimismo se detalló las fases de su elaboración; teniendo como objetivo central lo siguiente:

La creación de una especie de cortafuegos que impida la derivación de la responsabilidad de los delitos cometidos por directivos, empleados, y otras personas bajo la dirección de la organización. De forma secundaria, y resultado de la integración del *compliance* en el modelo de la empresa, se pretende instaurar una verdadera cultura del cumplimiento normativo en todos los aspectos de la organización, tanto interno como externo, evitando así la comisión de ilícitos penales. Por último, la implantación de un plan de *compliance* aporta valor a la empresa, ya no solo por evitar ser sujeto de procesos judiciales, sino por ofrecer una transparencia añadida y ahondamiento en el campo ético (Confederación Canaria de Empresarios, 2018, p. 5).

Este notable estudio es considerado como un antecedente para la presente investigación, debido a que desarrolla de manera precisa y completa cada una de las nueve fases que se debe seguir para implementar un plan de *compliance*, siendo los siguientes:

Creación de un equipo de *compliance*, análisis y gestión de los riesgos penales de la organización, definición de protocolos y procedimientos para la toma de decisiones en la organización, establecimiento de un código de ética, establecimiento de un canal de denuncias interno y régimen disciplinario, diseño de un modelo de respuesta ante el riesgo de comisión de un delito, desarrollo e impartición de programas de formación y sensibilización, establecimiento de un registro de evidencias y establecimiento de un programa de auditoría y certificación periódica del plan (Confederación Canaria de Empresarios, 2018, p. 6)

Cada una de estas fases es desarrollada con mayor amplitud en el artículo mencionado, dejando constancia que más allá de la responsabilidad penal que puede acarrear no contar con un plan de *compliance*, lo más importante para una empresa es profundizar en la implementación de una cultura de cumplimiento con implicancias directas en la creación de un código de ética; a partir de esta investigación comparada se puede reflejar que el incentivo principal no solo para las empresas, sino también para las entidades públicas debe ser contar con trabajadores, directivos, funcionarios y servidores con una eficiente cultura de cumplimiento, todo ello será posible a partir de la implementación de un eficiente plan de *compliance* que contenga cada una de las fases ya mencionadas.

b. Universidad Austral de Argentina

En la Universidad Austral se realizó la tesis doctoral titulada: “*Compliance* en caso de trata de personas”. Su autora, María Eloisa Quintero (2016), desarrolla una investigación respecto del doble efecto que trae consigo la implementación de un programa de *compliance* y su análisis fuera del derecho penal, en la cual arribó a la siguiente conclusión: “(...). La propuesta fue un desafío, ya que el *compliance* prácticamente no es analizado fuera del ámbito del Derecho penal económico y menos aún, al margen del reproche a la persona jurídica” (p. 408).

Para efectos de nuestra investigación a realizar, sostenemos que esta tesis aportará al desarrollo del programa de *compliance* laboral, puesto que, al enfocarse en la conexión de esta figura con la trata de personas, abre las puertas al estudio del *compliance* y su relación con las diversas ramas del derecho.

c. Universidad Católica de Murcia de España

El 2017, López elaboró una tesis para obtener el grado de Doctor en Derecho, titulada “Acoso Laboral: Perspectiva Penal y *compliance* en la prevención de riesgos laborales”, la cual fue realizada en la Universidad Católica de Murcia, que tiene siete conclusiones, siendo la más resaltante la siguiente:

Para terminar, y como conclusión final, basta decir que en España nos encontramos en una fase inicial de este tipo de programas de cumplimiento que tiene toda la apariencia de ir a un paso demasiado lento para la importancia que tiene el hecho de que puedan implementarse programas de prevención *Labour Corporate compliance*, dedicados exclusivamente a la prevención de delitos en el ámbito laboral tales como la

discriminación, el tráfico ilegal de mano de obra, el acoso laboral, la intimidad y el secreto de comunicaciones, así como la protección de datos, entre otros (p. 255)

Al respecto sobre la tesis desarrollada por López (2017), podríamos evidenciar que la implementación de un programa de *compliance* no está siendo considerada como una herramienta vital, más al contrario está avanzando a pasos lentos que muchas empresas no avizoran contar con este instrumento de gestión de riesgos, lo cual termina por hacernos ver las debilidades de otros Estados que no le dan la debida importancia a estos sistemas de cumplimiento normativo.

Asimismo, se hace referencia a los diversos riesgos que se presentan en el ámbito socio laboral, tales como el acoso laboral, la intimidad, el tráfico ilegal de mano de obra, la protección de datos, entre otros; los cuales no son ajenos a la realidad peruana, en tal sentido con este estudio se demuestra que existen diversos riesgos laborales y que en la actualidad no se cuenta con una herramienta esencial que se encargue de prevenir y gestionar los mismos.

d. Universidad de El Salvador

En la Universidad de El Salvador se realizó el trabajo de investigación para optar el grado de Licenciado en Contaduría Pública, titulado: “control interno COSO ERM para el área de recursos humanos”, aplicado a la mediana empresa comercial de la Zona Metropolitana de San Salvador. Sus autores Arucha, Figueroa & Sandoval (2009) tuvieron como uno de sus objetivos principales: el cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables, el cual arribó a la siguiente conclusión:

La mayoría de las empresas no poseen un sistema de control interno orientado a la administración de riesgos empresariales para las actividades de evaluación del desempeño

y administración y desarrollo del personal, lo cual se determinó en base a las respuestas proporcionadas por estas a través de un cuestionario previamente elaborado, la cual, al analizar las respuestas en base al informe de control interno COSO ERM se establecen claras diferencias en la falta de aplicación de algunos de sus componentes (p. 49).

Respecto a la conclusión a la cual arribaron los autores citados, se puede evidenciar que se realizó un estudio de la eficiencia del sistema de control interno en las medianas empresas, apreciándose que no todas las empresas cuentan con un sistema de control interno que se encargue de aplicar correctamente cada uno de sus componentes, lo cual termina generando riesgos en las diversas actividades empresariales, en ese sentido para efectos de la presente investigación este antecedente internacional coadyuvará a identificar que la realidad peruana no se encuentra ajena a la ausencia de este tipo de control interno, no solo en las empresas privadas, sino más al contrario su olvidada aplicación en las entidades públicas.

2.1.2. Antecedentes nacionales

a. Artículo titulado: “El *compliance* de las empresas: Un instrumento para el cumplimiento normativo y una garantía para los derechos fundamentales”

En el 2018, la autora Garat escribió un artículo titulado “El *compliance* de las empresas: un instrumento para el cumplimiento normativo y una garantía para los derechos fundamentales”, a través de esta investigación se recalcó la importancia de la garantía jurisdiccional y su funcionamiento actual; siendo esta posible siempre y cuando el Estado cumpla su rol como garante en la fiscalización del ámbito privado y se establezca la efectividad de los derechos económicos, sociales y culturales; es en ese sentido que utiliza como instrumento al *compliance*,

y en concreto señala que “la doctrina española asegura que si bien el costo del *compliance* es elevado para las empresas, es más alto aún el costo de un no *compliance*” (Garat, 2018 p. 17).

Este artículo, tuvo como objetivo principal la implementación e investigación del *compliance*, puesto que no solo se debe analizar desde un punto de ser eximente o atenuante de responsabilidad penal, sino desde un enfoque de fomentar una cultura de cumplimiento, tal y como lo señala el siguiente autor:

No se trata de premiar a quien cumpla la norma, pues la obligación de cumplimiento se aplica a todos los sujetos y corresponde sea fiscalizada y, en su caso, sancionado quien no la pusiera en práctica. Se otorga al beneficio a quien supera ese estándar mínimo, otorgando una protección adicional al derecho, y creando, de esa forma, una cultura de *compliance* en la materia (Gómez, citado por Garat, 2018, p. 18).

Este trabajo califica como antecedente para nuestro estudio, toda vez que muestra la importancia de la implementación de un programa de *compliance*, ya que este se encuentra relacionado con la protección y la garantía de los derechos humanos, es así que la autora arribó a la siguiente conclusión central:

La importancia del rol gubernamental y de las garantías jurisdiccionales para la efectividad de los derechos fundamentales es indiscutible y su perfeccionamiento es trascendente. En adición el *compliance* de las empresas también aparece como un mecanismo de cumplimiento normativo y de fortalecimiento en la efectividad de los derechos fundamentales (Garat, 2018, p. 21).

Esto quiere decir que, el programa de *compliance* simplemente ya no debe ser visto como un manual de gestión de riesgos, puesto que debido a su naturaleza debe encargarse de velar o hacer que los derechos humanos se garanticen a través de una correcta implementación de una cultura de cumplimiento tanto en las empresas privadas como en el sector público.

b. Pontificia Universidad Católica del Perú

En la Pontificia Universidad Católica del Perú, se realizó un trabajo de investigación para optar el grado académico de Magíster en Derecho de la Empresa titulada: “*Compliance* laboral como herramienta de gestión deportiva, en los clubes de fútbol profesional peruanos”, elaborada por Aguilar (2019), que tuvo como una de sus principales conclusiones:

(...). Desde un panorama general, la implementación de un plan de cumplimiento normativo laboral traería beneficios a todos los agentes económicos involucrados, reduciendo al máximo los conflictos de intereses internos, mejorando el gobierno corporativo del Club, asimismo mejorando la estructura financiera y creando una cultura de cumplimiento Aguilar (2019 (p. 47).

A raíz de esta tesis, se aportará a nuestra investigación el concepto relevante de la figura del *compliance* laboral y lo más importante de todo ello, es que este programa de cumplimiento está expandiendo sus efectos a las diversas ramas del derecho, siendo importante para nuestro estudio los diversos riesgos laborales que se centraron en dicha investigación.

c. Pontificia Universidad Católica del Perú

En la Pontificia Universidad Católica del Perú, se realizó un trabajo de investigación para optar el grado académico de Magíster en Derecho de la Empresa titulada: “El *compliance* como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas”, elaborada por Suyón, (2019), quien detalla una aproximación a cada uno de los elementos que se deben tener en cuenta para la aplicación del programa de *compliance*, que resultó el más relevante a consideración de la autora:

Se ha mencionado que la implementación del *compliance* genera a las empresas un costo importante a nivel económico y de recursos humanos, pues se debe lograr instaurar un mecanismo idóneo, capaz de reducir y prevenir los riesgos legales que se generen, (...); por ello, resulta tan importante su implementación en todo tipo de empresas, (...) (p. 91).

La tesis en mención aportará, a nuestra investigación, el estudio a profundidad de cada uno de los elementos que hacen que la implementación de un programa de *compliance* no quede paralizado por las excusas de falta de presupuesto, más aún si será implementado en el sector público, donde no hay mejor pago que el que se haga por reducir y combatir la corrupción.

d. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote

En la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, se realizó la tesis para optar el título profesional de Contador Público titulada: “El control interno y su influencia en la gestión de Recursos Humanos de las empresas constructoras del Perú: Caso Empresa “Selecon Global S.A.C”-Lima 2017”, elaborada por Mestas (2018), utilizando como diseño de investigación la bibliográfica-documentado y arribando a la siguiente conclusión:

(...). El control y el área de recursos humanos son elementos importantes en cualquier operación que realice la empresa, ya que a través de estas herramientas administrativas se mejoran constantemente los procedimientos administrativos, productivos contables y financieros, por lo que es importante que el área de recursos humanos implante políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de la empresa para cumplir con sus objetivos y metas (p. 95).

La tesis citada es de gran aporte a la presente investigación, toda vez que se enfoca en nuestra segunda variable que viene a ser el sistema de control interno, y mediante la misma se puede evidenciar que la implementación de un correcto sistema de control interno influye en la productividad del área de recursos humanos de una empresa, de esa manera se puede apreciar que apostar por una correcta implementación de herramientas que coadyuven el funcionamiento del sistema de control interno generará una seguridad razonable para el cumplimiento de las metas, lo cual no es ajeno al área de Recursos Humanos de una municipalidad.

2.1.3. Antecedentes locales

a. Universidad Nacional del Centro del Perú

En la Universidad Nacional del Centro del Perú, se realizó la tesis para optar el título profesional de Contador Público titulada: “control interno en las Administración de Recursos Públicos de la Municipalidad Distrital de Pucara”, elaborada por Medina (2015), teniendo como objetivo general determinar cómo el control interno influye en la administración de recursos públicos de la Municipalidad Distrital de Pucará, y en ese sentido arribó a la siguiente conclusión:

El control interno influye positivamente en 0,79076 en la administración de recursos públicos de la Municipalidad Distrital de Pucara, así mismo; se ha determinado que el personal de La Municipalidad no aplica adecuadamente los criterios establecidos del control interno para su operatividad en el proceso de medir, evaluar, ejecutar y corregir las diversas actividades en la administración de los Recursos Públicos, lo cual repercute en la no optimización de los planes establecidos (p. 157).

De lo citado se puede evidenciar que, la presente investigación tiene como variable al sistema de control interno que se viene aplicando en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, en ese sentido se ha recurrido a analizar trabajos de investigaciones, cercanos al entorno y se ha obtenido como uno de los antecedentes al estudio citado, que se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Pucará, lugar cercano a la Municipalidad Distrital de Sapallanga, y ello nos permite contrastar que el sistema de control interno que se viene aplicando en estos gobiernos locales no es del todo eficiente, teniendo como una de sus causas a la resiliencia que muestran sus autoridades por implementar herramientas que permitirán la gestión eficiente de sus recursos públicos.

b. Universidad Nacional del Centro del Perú

En la Universidad Nacional del Centro del Perú, se realizó la tesis para optar el título profesional de Contador Público titulada: “control interno gubernamental en la gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad distrital de Yauyos de la provincia de Jauja”, elaborada por Huamán y Quispe (2017), autoras que tuvieron como objetivo general el proponer el modelo de control interno gubernamental que permite una adecuada gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Yauyos de la provincia de Jauja, donde llegaron a la siguiente

conclusión:

Dado que la entidad presenta una serie de deficiencias y debilidades en los procesos de selección, capacitación y evaluación, limitando el cumplimiento de los objetivos del recurso humano, hemos propuesto el modelo de control interno gubernamental basado en el COSO para la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Yauyos de la Provincia de Jauja, el mismo que permite una adecuada gestión de recursos humanos en razón que involucra a todo el personal de la entidad y proporciona seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales (p. 147).

La presente investigación tiene como indicadores al proceso de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, y si logramos apreciar la conclusión de la tesis citada, se puede evidenciar que el sistema de control interno basado en el COSO puede proporcionar una seguridad razonable, pero aquí lo importante es que mediante la misma se puede advertir que el área de recursos humanos necesita de más herramientas que trabajando conjuntamente con el sistema de control interno logren la gestión eficiente de los recursos públicos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Programa de *compliance* laboral

2.2.1.1. La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) tiene como objetivo trabajar de la mano con los sectores privados, públicos y la sociedad civil, para que de esta manera se logre combatir la corrupción; es en ese sentido que, en el 2017, se redactó la

Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública, que actualizó y reemplazó la Recomendación de la OCDE de 1998, que tenía como enfoque principal la mejora de la conducta ética en el servicio público.

Al respecto conviene decir que la recomendación a la cual estamos haciendo énfasis, desarrolla tres pilares, los cuales son los siguientes: sistema, cultura y rendición de cuentas, que trabajan con el objetivo de respaldar y generar la integridad pública, que es definida por esta misma recomendación como, “el posicionamiento consistente y la adhesión a valores éticos comunes, así como al conjunto de principios y normas destinadas a proteger, mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados” (OCDE, 2017, p. 7), es decir, que, al ser la integridad pública una pieza fundamental para la recomendación de la OCDE, resulta vital la implementación de más acciones que no solo deben ser preocupación del Gobierno nacional, sino que debe coadyuvarse de todos los niveles administrativos y en principio de los municipios, lugar en el cual se experimenta la integridad de primera mano.

Resulta importante hacer mención al primer pilar: *un sistema de integridad coherente y completo*, dentro de este se encuentra un subtema que es importante para la presente investigación, Fijar normas de conducta estrictas para los funcionarios públicos, lo cual en concreto quiere decir: “incluir normas de integridad dentro del ordenamiento jurídico y de las políticas organizacionales como pueden ser los códigos de conducta o los códigos éticos” (OCDE, 2017, p. 9), por lo señalado, se puede entender que el Código de Ética o el Código de Conducta ya no solo son herramientas accesorias, sino por el contrario vienen a ser herramientas indispensables con las que debe contar el Estado para combatir verdaderamente la corrupción.

Siguiendo este orden de ideas, se debe también resaltar el segundo pilar *-una cultura de integridad pública*, ya que en este se encuentra el subtema de la meritocracia, que tiene el objetivo de garantizar, por una parte, que se apliquen los principios del mérito y la transparencia; lo cual conllevará a que el sector público pueda contar con trabajadores que apuestan por el profesionalismo y, por otra parte, se busca también garantizar que los procesos que realiza el área de Recursos Humanos como la contratación, selección, promoción de personal y la evaluación del desempeño se encuentre basado en principios y objetivos que apuesten por la integridad pública (OCDE, 2017).

De lo citado resulta importante mencionar que, la meritocracia está relacionada directamente con la implementación de una cultura de integridad pública, es decir, mientras más se apueste por un sector público que gestione de manera correcta sus recursos humanos, basados en el profesionalismo de sus trabajadores, más herramientas tendremos para combatir la corrupción.

2.2.1.2. Un primer antecedente: la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional

El camino que emprende la legislación peruana, respecto a implementar herramientas que ayuden a gestionar los diversos riesgos, con la finalidad de generar la integridad pública, conllevó a experimentar dos importantes novedades: que si bien es cierto no son aplicables al sector público, pero se traen a colación como un claro ejemplo de que en el Perú ya se está apostando por un sistema de cumplimiento normativo que permita gestionar modelos de prevención de riesgos. Esas novedades vienen a ser la Ley N.º 30424 y su modificatoria el Decreto Legislativo N.º 1352, que, como bien ha desarrollado Gómez-Jara (2018), la Ley N.º 30424 fue publicada el

21 de abril de 2016, mediante la cual se incorporó dentro de nuestro ordenamiento jurídico la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional, que terminó ampliándose con el Decreto Legislativo N.º 1352, publicado el 7 de enero del 2017.

Cabe precisar que, el Decreto Legislativo N.º 1352 tiene elementos mínimos que forman parte de un modelo de prevención, todos ellos se encuentran regulados en su artículo 17.2, que en resumen vienen a ser un encargado de prevención, identificación, evaluación y mitigación de riesgos para prevenir la comisión de los delitos previstos en el artículo 1 a través de la persona jurídica, implementación de procedimientos de denuncia, difusión y capacitación periódica del modelo de prevención y la evaluación y monitoreo continuo del modelo de prevención (Decreto Legislativo 1352, 2017, art. 17,2).

Aquí vale la pena decir que, estas novedades son producto de un estudio constante, puesto que, en primer lugar, se analizó la realidad en la cual nos encontramos que viene a ser una sociedad policéntrica, que en palabras de Gómez-Jara (2018): “Es una sociedad que ha conllevado a la constitución de diferentes sistemas sociales funcionales como el derecho, la economía, la política, etc.” (pp. 57-58). Los cuales han puesto a nuestro Estado peruano en graves aprietos, ya que este carece de herramientas para poder hacer frente a los retos que le plantea la nueva configuración social.

Por esa razón es que debe modificar su rol que ha venido desempeñando, adoptando nuevas herramientas que le permitan cumplir su finalidad; asimismo otra debilidad que se convierte en un riesgo, es que el Estado es supervisor; es decir, debe encargarse de hacer un seguimiento a los cambios experimentados en una sociedad policéntrica; sin embargo, como bien

lo ha descrito el autor del libro, *Compliance y responsabilidad penal de las personas jurídicas en el Perú*, Gómez-Jara (2018): “El Estado se ve incapaz de cumplir con la multitud de tareas asignadas al Estado de bienestar, dado que los recursos de que dispone para ello son limitados y del todo insuficientes para llevar a cabo dichas prestaciones adecuadamente” (p. 60).

En suma, para la dación de la Ley N.º 30424 y el Decreto Legislativo N.º 1352, el legislador ha tenido que hacer un estudio riguroso de la realidad, encontrándose con una sociedad policéntrica y con un Estado supervisor que carece de herramientas para cumplir su rol. Es así que se ha dado la necesidad de empezar a regular modelos de prevención de riesgos, que cuentan con ciertos elementos o requisitos mínimos para su implementación y que a recomendación del autor citado: “Los estándares internacionales en materias de sistemas de gestión de *compliance* proporcionan importantes aportaciones de cómo debe confeccionarse un sistema de cumplimiento en caso de que se pretenda que sea realmente efectivo” (Gómez-Jara, 2018, p. 48). Lo cual permite dar pase a la necesidad de contar con un sistema de *compliance* o sistema de cumplimiento normativo.

2.2.1.3. Políticas Nacionales que apuestan por la integridad pública

a. Decreto Supremo N.º 042-2018-PCM que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción

A raíz de los estudios realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el 2018, nuestro Estado comenzó a establecer mecanismos que coadyuven a fortalecer la integridad pública; es así que reguló el Decreto Supremo N.º 042-2018-

PCM, norma que consta de 13 artículos, una disposición complementaria final, una disposición complementaria transitoria y disposiciones complementarias modificatorias.

Tales son algunos de los artículos que son necesarios abordarlos en este párrafo, puesto que dan soporte a la presente investigación; para comenzar se cita al artículo 2°, inciso j) del Decreto Supremo N.° 042-2018-PCM, en vista de que para el desarrollo correcto de un modelo de prevención en el sector público resulta necesario conocer uno de los principios que orientan a la integridad pública. Este es el principio de prevención, a través de esta directriz se permite adoptar medidas preventivas para identificar y gestionar los riesgos que se presentan en las instituciones públicas, los cuales dan origen a conflictos de intereses e interfieren en la calidad de la actuación de la administración pública (Decreto Supremo N.° 042, 2018).

Asimismo, se trae a colación el artículo 4°, inciso 2 del Decreto Supremo N.° 042-2018, que regula los mecanismos e instrumentos que promueven la integridad pública, en tal sentido esta norma define a los mecanismos de seguimiento de integridad pública como, “el instrumento mediante el cual se realiza el seguimiento y evaluación del cumplimiento por parte de los servidores civiles de los estándares contenidos en el Código de Integridad Pública y Buen Gobierno” (DSN.° 042, 2018, artículo 4.°).

Este artículo nos permite abrir más el panorama respecto a la implementación de mecanismos o herramientas de prevención, debido a que con esta herramienta no solo se pretende detectar y gestionar los riesgos, sino que a ello se le deberá sumar la función de realizar el seguimiento y evaluación a cada uno de los trabajadores del sector público independientemente del régimen laboral al cual pertenezcan, quienes deberán cumplir con los estándares de su Código

de ética o de conducta, ya que de esa manera verdaderamente se logrará combatir la corrupción y apostar por la integridad pública.

b. Decreto Supremo N.º 044-2018-PCM que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021

El Decreto Supremo N.º 044-2018 se encarga de aprobar el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, para lo cual utilizó como documento principal “El Estudio de la OCDE sobre Integridad Pública en el Perú. Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente”, teniendo como base dicho documento, se estableció dos líneas prioritarias de acción para el desarrollo de nuevos mecanismos de integridad pública y lucha contra la corrupción: la primera línea de acción se encuentra enfocada a implementar mecanismos que permitan conocer la realidad local en la que se encuentra nuestro país, así como mecanismos que permitan su monitoreo y seguimiento y como segunda línea de acción se encuentra “la prevención, en el entendido de que toda política y estrategia anticorrupción debe tener una mirada complementaria respecto a las acciones de prevención y sanción” (Caro & Naval, 2018, p. 7).

Estas dos líneas de acción cuentan con sus respectivos ejes y componentes que orientaran a las entidades públicas que estén dispuestas a implementarlos, razón por la cual, es necesario hacer un paréntesis en el Eje 2, “Identificación y Gestión de Riesgos” y en el Componente 6, “Comunicación y capacitación”. Toda vez que el Eje 2 tiene el objetivo de impulsar de manera obligatoria una carrera pública meritocrática, implementando, “mecanismos de inducción con contenidos homogéneos en ética pública e integridad para el desarrollo adecuado de las competencias laborales y profesionales de los servidores civiles independientemente de su

régimen laboral o contractual” (Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, Decreto Supremo 044-2018-PCM, 2018, p. 17).

De conformidad a lo desarrollado en este eje, se puede observar que para combatir la corrupción y fomentar la integridad pública, se debe empezar a trabajar de raíz, lo cual significa, que para implementar todos los mecanismos o herramientas de prevención se necesita en principio trabajar directamente con el capital humano, en este caso se debe apostar por la meritocracia de los trabajadores del sector público independientemente del régimen laboral al cual pertenezcan.

De esa manera existirá un desarrollo adecuado de las competencias laborales y profesionales; y, en consecuencia, resultará un poco más sencillo fomentar en ellos la cultura de integridad pública; puesto que de acuerdo con el componente 6 “Comunicación y capacitación”, que llega a la siguiente conclusión: “A efectos de exigir al personal el mayor estándar de cumplimiento de integridad, se requiere contar con un personal satisfecho con su trabajo, reconocido en la labor que realiza, motivado y suficientemente incentivado” (Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, 2018, p. 29).

Dicho de otro modo, mientras los trabajadores del sector público independientemente del régimen laboral al cual pertenezcan, se sientan respaldados por la entidad pública en la cual trabajan, mayor apego tendrán al cumplimiento de sus normas internas, códigos de ética o de conducta; lo cual conllevará a que los mecanismos o herramientas que se pretendan implementar para fortalecer la integridad pública y combatir la corrupción contarán con el apoyo del área de Recursos Humanos del sector público, debido a que, como bien se menciona en el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, aprobado por el Decreto Supremo N.º

044-2018-PCM(2018), “cobra gran importancia el fortalecimiento del servicio civil basado fundamentalmente en la meritocracia, en la igualdad de oportunidades, en el interés general, la transparencia, la probidad y en la rendición de cuentas (...)” (p. 4); por lo tanto, resulta importante trabajar en principio con el capital humano.

c. Decreto Supremo N.º 056-2018-PCM que aprueba la Política General de Gobierno al 2021

Cada una de estas normas se están encargando de fortalecer la integridad pública y la lucha contra la corrupción, para ello están desarrollando líneas de acción que orienten a las entidades públicas en el proceso de implementación de nuevas herramientas que permitan cumplir con el objetivo, es así que este Decreto Supremo N.º 056-2018-PCM, tomando en consideración el Plan Nacional y demás normativas ya desarrolladas en párrafos anteriores, se encarga de aterrizar un poco más el tema de la integridad pública, toda vez que contiene ejes y lineamientos prioritarios al 2021 que tienen como punto central la Integridad y lucha contra la corrupción, además su ámbito de aplicación inmediata recae en las entidades del Poder Ejecutivo, gobiernos regionales y gobiernos locales.

No cabe duda que, gracias a todo el estudio constante que se viene desarrollando respecto al tema de la integridad pública y la lucha contra la Corrupción, es posible la investigación de una herramienta que se encargará de gestionar y prevenir los riesgos. Nos referimos al *compliance* o sistema de cumplimiento normativo, ya que, si nos referimos a herramientas preventivas que apuesten por la integridad y sobre todo por una cultura de cumplimiento, es preciso referirnos al *compliance*, que gracias a esta política se puede abordar dicha herramienta en los gobiernos locales.

2.2.1.4. Doctrina nacional acerca de los antecedentes del *compliance*

El origen del *compliance* o sistema de cumplimiento normativo se remonta a 1960, donde aparece con diversos escándalos financieros cometidos por empresas que ostentaban gran reputación y que no dudaron en dejar de lado su cultura de cumplimiento por preservar sus intereses personales a cambio de generar un escenario caótico basado en la criminalidad económica, organizativa y empresarial.

Definitivamente, este escenario conllevó a implementar “mecanismos de control interno que sirven para prevenir y detectar los delitos cometidos en el seno de la empresa” (Mayor & Calcina, 2019, p. 56). A este mecanismo se le denominó *compliance*.

El Comité de Basilea define la función del *compliance* como “una función independiente que identifica, asesora, monitorea y reporta los riesgos de cumplimiento en las organizaciones” (Hermoso de Mendoza, 2018, p. 7). En otras palabras, la figura del *compliance* se encarga de hacer un seguimiento permanente, con la finalidad de prevenir diversos riesgos que se presentan en las empresas.

En ese sentido, es menester hacer mención la comparación que realiza la autora del libro *Compliance en México: El antídoto contra la corrupción*, Peralta (2018) del sistema de *compliance* con un personaje de la mitología griega clásica, señalando que Argos era el nombre del guardián de Hera, esposa de Zeus y según “la leyenda más aceptada afirma que dicho personaje tenía 100 ojos y que mientras dormía, sus ojos seguían abiertos, lógicamente esas cualidades le permitían la ventaja de llevar a cabo una vigilancia permanente” (p. 13).

Entiéndase, por ello, que el sistema de *compliance* debe ser un mecanismo eficiente, que al igual que Argos debe tener una vigilancia, monitoreo y seguimiento permanente.

En principio, “el *compliance* fue adoptado en la banca angloamericana para asegurar un comportamiento respetuoso de las normas por parte de los empleados en los ámbitos riesgosos clásicos de esas instituciones crediticias, (...)” (Carrión, 2015, p. 81). Es recién en los años sesenta donde la figura del *compliance* toma una concepción jurídica moderna, todo ello debido, “a los famosos *electrical cases*, empresas eléctricas en Estados Unidos que concertaron precios debido a la situación económicamente vulnerable en la que se encontraban” (Carrión, 2015, p. 82). Lo cual significa que se encontraron inmersos en temas de corrupción, que generó grandes pérdidas económicas y su reputación se estaba quebrando, en razón a ello, los directivos se vieron en la obligación de acogerse voluntariamente a programas de cumplimiento antimonopolio, es, por ello, que se dice que este hecho fue el principio u origen del *compliance*.

Sin embargo, en ese entonces no quedó claro que implementar un sistema de *compliance* no solo implicaba la mera existencia de mandatos o normas escritas que las empresas debían plasmar como un adorno para exceptuarse de responsabilidades; es en ese sentido que el maestro Carrión (2015) afirma que el detonante que obligó a que las empresas contaran con un programa de *compliance* se remonta a 1972 con el famoso escándalo político *Watergate*, lo cual conllevó a que en el periodo de Jimmy Carter (19 de diciembre de 1977) se creara una de las primeras herramientas con la que se pretendía combatir la corrupción denominada *Foreign Corrupt Practice Act*.

No obstante, muchas empresas no dejaron de lado las tentaciones de la corrupción y a pesar de los grandes avances de este mecanismo de prevención, *compliance*, “no es sino a raíz

del destape de casos de soborno y estafa en la industria de armamento, firmándose la Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct, donde se dio un impulso decisivo a la consolidación del *compliance*” (Carrión, 2015, pp. 82-83).

Enseguida, Termes elaboró un artículo titulado, “La irregularidad financiera y la economía de mercado”, donde se puede apreciar los más famosos escándalos financieros, como Enron, Flowtex, Vivendi, World-Com y Parmalat, todo ello debido a que en el 2001 la Empresa Enron de Estados Unidos se declaró en bancarrota a raíz de cometer delitos de falsedad contable y estafas, los cuales terminaron generando enormes pérdidas económicas, no siendo suficiente ello, en el 2002, la Empresa World Com también se declaró en insolvencia, debido a que cometió el delito de falsedad contable, que resultó en que estos grandes fantasmas perjudicaran no solo la economía de los Estados Unidos, sino su reputación (Termes, 2002).

De lo anterior resulta evidente que, con el pasar del tiempo, se debe perfeccionar las herramientas o mecanismos que se encarguen de generar un correcto sistema de cumplimiento, puesto que como bien lo señala Waterhouse, citado por Mayor & Calcina (2019), “por esta amarga experiencia las empresas están optando mayoritariamente por conformar los sistemas de cumplimiento normativo interno con total y sobrada razón de consideraciones netamente empresariales” (p. 56).

El efecto de todo lo acontecido hasta ese momento conllevó a que diversos países apuesten por implementar nuevas herramientas que coadyuven en la prevención de los riesgos para evitar escándalos como los acontecidos en Europa y los Estados Unidos; es así como Suyón (2018) realizó un resumen de cómo los países vienen trabajando respecto a la implementación de la figura del *compliance*:

En el 2005, el Comité de Basilea emitió el documento denominado, el cumplimiento y la función de cumplimiento en los bancos, donde se mencionan 10 principios esenciales para el desarrollo del *compliance* del sistema bancario. En el año 2006, se emitieron 2 principales estándares como el *Australian Standard for compliance Programs AS 3806-2006*, primer documento que reguló los requisitos para implementar programas de cumplimiento dentro de una empresa (...) (p. 21).

Como se ha logrado observar, la figura del *compliance* tiene su propio origen y con el tiempo se ha venido perfeccionando para que de esa manera pueda cumplir con su finalidad; es así que la figura del *compliance* se ayudará de estándares internacionales o los famosos ISO que cada uno tiene un fin específico, que en conjunto desarrollarán una herramienta eficiente que se encargue de prevenir los diversos riesgos no solo de las empresas privadas, sino que también se puedan establecer en las entidades públicas, lugar donde la corrupción se alberga en su máximo esplendor, ello de conformidad a cifras estadísticas ya proporcionadas en los párrafos anteriores.

Suyón (2018), en la tesis titulada “El *compliance* como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas”, se enfoca en los estándares internacionales más importantes que se generaron a raíz de todos los antecedentes que ya fueron descritos líneas anteriores, y en síntesis señala que uno de los primeros estándares internacionales que empezó a trabajar con la figura del *compliance*, es la Norma ISO 19600, denominada Compliance Management Systems (Guidelines). Resulta que este estándar al tener un campo de acción tanto en el sector privado como en el sector público, permitió que el *compliance* se utilice como un sistema de gestión de riesgos y que pueda establecerse como un mecanismo que habilite la supervisión y coordinación de varias áreas a la vez.

Asimismo, otro estándar internacional es la Norma ISO 37001, denominado Anti-Bribery Management Systems, que se encarga de luchar contra el soborno, tanto en las empresas del sector privado como en las instituciones del sector público. Todo ello con la finalidad de prevenir y combatir con aquellas conductas ilícitas que conllevan a cometer este tipo de delitos.

Contar con estos estándares internacionales que vienen perfeccionando el sistema de *compliance* y haciendo más prolija su participación en la prevención de riesgos, no solo penales, sino que en diversos panoramas como en el derecho laboral; y justamente con el objeto de seguir trabajando con esta herramienta Montes (2020) trae a colación un nuevo estándar internacional, el ISO 31022, denominado *Guía para gestionar los riesgos legales*, que se empezó a aplicar en junio del 2020:

Este nuevo estándar está dividido en 6 capítulos, proporciona una guía basada en la ISO 31000:2018 (Guía para Riesgos) pero lógicamente más enfocado en los riesgos legales internos y externos, que puede afrontar una organización, no solo las que son producto de una ley o de una relación contractual, sino también aquellos que podrían estar relacionados con los *stakeholders* para determinar el alcance y la complejidad de la gestión del riesgo legal (párr. 6).

Dicho brevemente, el *compliance* o sistema de cumplimiento normativo nació con la finalidad de generar una buena cultura de cumplimiento, basado en la integridad y la transparencia de las diversas áreas que conforman una empresa. Dicha herramienta viene de la mano con los estándares internacionales como el ISO 19600, 37001 y 31022, que con el tiempo se han venido perfeccionando a tal punto que abarcan la complejidad y la diversidad de los riesgos que se presentan en la vida diaria de una empresa.

No obstante, como bien lo han reconocido diversos autores, si bien es cierto desde los años sesenta se ha venido trabajando con el *compliance* desde un enfoque penal y en el ámbito privado, ello no quiere decir que esta herramienta no pueda implementarse en las entidades públicas y sobre todo abarcar las diferentes ramas del derecho, es decir, derecho laboral, administrativo, ambiental, entre otros, puesto que, la finalidad del *compliance* o sistema de cumplimiento normativo es prevenir los riesgos, y estos se encuentran presentes no solo en el ámbito del derecho penal, sino en las diversas ramas del derecho.

2.2.1.5. La evolución del *compliance* en el Perú

Al llegar a este punto, es importante mencionar que se hará un recuento de la evolución de la figura del *compliance*, tanto en el sector privado como en el sector público, ya que ello dejará en evidencia que su implementación no solo corresponde a los privados, sino que, más al contrario al sector público, dado que es en esta entidad donde se cautelan los recursos públicos que están expuestos a diversos actos de corrupción y se necesita de una herramienta que permita prevenir los riesgos y que fomente una cultura de cumplimiento basado en la integridad y transparencia.

Para comenzar, como bien se mencionó anteriormente el *compliance* o sistema de cumplimiento normativo se apoyará de los estándares internacionales o los ISOS 91600 y 37001, que datan desde el 2014 y 2015 respectivamente; ya que como bien lo menciona Gómez-Jara (2018), “los estándares internacionales en materia de sistemas de gestión de *compliance* proporcionan importantes aportaciones de cómo debe confeccionarse un sistema de cumplimiento en caso de que se pretenda que sea realmente efectivo” (p. 48). Es decir, que desde el 2014, en el

Perú ya se tenía referencia de la figura del *compliance* como una herramienta de gestión de riesgos.

Es en ese sentido, que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) empieza a calar importancia, debido a que como lo señala Cornejo (2017), gracias al Programa País que suscribieron de una parte el Estado peruano con el Organismo Internacional (OCDE) en el 2014, se elaboró el Estudio de Integridad en el Perú y desde ese momento se delinearon diversas áreas de trabajo para una colaboración directa, lo cual tenía un único fin, trabajar en la lucha contra la corrupción y apostar por la integridad pública.

Teniendo en cuenta lo citado, se debe recalcar que en el Perú desde el 2014 se comenzó también a realizar estudios de integridad en el sector público, a raíz de ello en el 2017 se publicó la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública, lo cual implica que desde entonces las entidades públicas también ya contaban con antecedentes de modelos de prevención que se encarguen de luchar contra la corrupción y generar la integridad pública.

Posteriormente, el 21 de abril del 2016 se publicó en el diario *El Peruano* la Ley 30424, que se encarga de regular la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional. Cabe precisar que aún en la actualidad existe mucha discusión respecto al tema de la responsabilidad de las personas jurídicas; sin embargo, ello no es materia de investigación, sino que sirve como antecedente de la figura del *compliance*; en razón a que con esta ley se establecieron causas de atenuación y eximencia por la implementación de un modelo de prevención, lo cual hoy en día se conoce como el *compliance*.

Enseguida, el 7 de enero del 2017 se publicó el Decreto Legislativo N.º 1352, por el que se amplió la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, que resultó un marco normativo más completo, en vista de que, en su artículo 17.2 se establecieron los elementos mínimos que debía tener un modelo de prevención, tales como los siguientes: un encargado de prevención, identificación, evaluación y mitigación de riesgos, implementación de procedimientos de denuncia, difusión y capacitación periódica del modelo de prevención y la evaluación y monitoreo continuo del modelo de prevención; precisamente estos elementos serán analizados con mayor profundidad cuando se realice la comparación con otros elementos que vienen configurando la existencia de un programa de *compliance* realizado a la medida de toda empresa.

A continuación, tenemos que el 9 de marzo del 2018 se publicó la Ley N.º 30737, que asegura el pago inmediato de la reparación civil a favor del Estado peruano en casos de corrupción y delitos conexos, específicamente en su artículo 13.º se refiere a la implementación de programas de cumplimiento, los cuales deben ser implementados siguiendo las características de la Ley 30424 y su modificatoria el Decreto Legislativo N.º 1352, añádase a estas los estándares internacionales, como los ISOS 19600, 37001 y los que sean necesarios para una gestión de riesgos de manera efectiva.

Lo mismo ocurre en el sector público, es decir, que mientras se regulaba leyes que se encargaban de los modelos de prevención o programas de cumplimiento en el sector privado, también en el 2018, gracias a la Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública y al Estudio de Integridad que se realizó en Perú, se comenzó a elaborar medidas para fortalecer la integridad pública y la lucha contra la corrupción, así como planes nacionales de integridad y

lucha contra la corrupción. Esto con la finalidad de construir una ética pública, lo que en palabras de Albán (2017) significa, “suponer todas las barreras que hoy nos impiden compartir valores, como la honestidad, integridad y equidad, o el reconocimiento del sentido mismo de la función pública” (p. 2).

Vale la pena aclarar que, “la sociedad había venido mostrando interés por modelos de *compliance* que contribuyesen a la lucha contra la corrupción en general (...)” (Casanovas, 2018, p. 3).

Es importante dejar claro, que no podemos seguir esperando que el cambio dependa de la comunidad internacional, es preciso atacar de raíz a la corrupción, puesto que de acuerdo con el artículo de Albán (2017), “Tarea pendiente: Transparencia y ética pública”, el problema de que nuestra democracia siga siendo débil, no tiene que ver directamente porque falte principios o estos se encuentren obsoletos, lo que sucede es que nuestras autoridades no actúan de acuerdo con estos preceptos, más al contrario con sus conductas no alineadas a los principios de cumplimiento normativo que terminan lesionando derechos y lo peor que juegan con una parte sensible del sector público, que viene a ser la gestión efectiva de los recursos públicos.

Todo ello debido a que, si realmente nos preguntamos ¿en el Perú se apuesta por la carrera pública? Sin dudarlo dos veces la respuesta es negativa, justamente porque no contamos con trabajadores que tengan en mente el principio rector de la meritocracia; no obstante, temerosos del profesionalismo terminan poniendo obstáculos a herramientas que buscan esa finalidad, será, por ello, que hasta el momento no todas las entidades del sector público tienen implementada la Ley Servir.

Lo mencionado párrafos anteriores parece confirmar que, para combatir la corrupción y generar la integridad pública, en principio se debe contar con un programa de cumplimiento o *compliance*, pero lo más importante es que este sistema de cumplimiento normativo se implemente en el área de Recursos Humanos de las entidades públicas, ya que son los funcionarios públicos y servidores, quienes deben en primer lugar cumplir con el marco normativo interno, sus códigos de ética o de conducta. Todo ello con miras a gestionar los riesgos que se presentan en el sector público lo cual nos permitirá experimentar de cerca un Gobierno nacional, regional y local con una marca de integridad pública.

2.2.1.6. Desarrollo del *compliance* gubernamental

El siguiente punto a tratar es acerca de la figura del *compliance* gubernamental o como en la doctrina se le conoce *public compliance* o *compliance* en el sector público, todos estos términos se refieren a lo mismo, es decir, es la aplicación de la figura del *compliance* o el sistema de cumplimiento normativo en las entidades públicas.

Silva (2019) refiere que “en el país hay una lógica equivocada y es que se cree que la regulación solo debe ser atacada de manera punitiva. Eso no es así, necesitamos sumar esfuerzos, trabajar bajo normas de cumplimiento de integridad y llenar vacíos legales” (p. 21). Entiéndase por lo citado, que se resalta a la figura del *compliance* como una herramienta preventiva, es decir, que no solo nos debemos enfocar en sancionar o atacar de manera punitiva los diversos riesgos que se presentan en las entidades públicas, sino más al contrario este mecanismo de cumplimiento normativo actuará con todos sus elementos en la etapa preventiva, logrando así poner en práctica el Plan Nacional de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción.

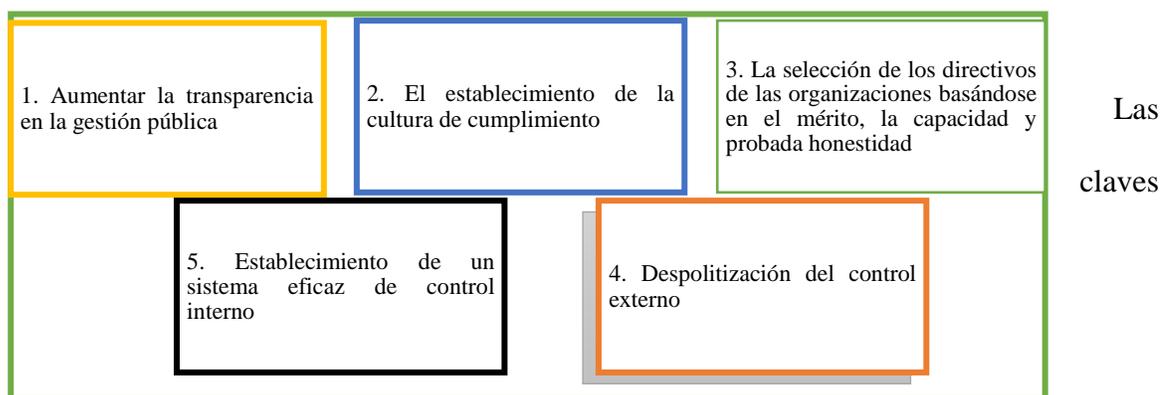
Desde el punto de vista de Nieto, citado por Martínez (2018), “El *public compliance* es una nueva estrategia anticorrupción en las administraciones públicas consistente en añadir a lo que desde los años setenta se conoce como ética pública, (...)” (párr. 1).

A lo desarrollado por Nieto puede agregarse lo que indica Campos (2018) respecto al *compliance* en el sector público: “No se reduce a su capacidad de prevención y lucha contra la corrupción sino también en la mejora de la gestión pública, (...)” (párr. 5). No cabe duda que la figura del *compliance* o sistema de cumplimiento normativo es una pieza esencial dentro del sector público, ya que de esta depende la gestión de los riesgos para el manejo eficiente de los recursos públicos.

Lo anterior no quiere decir que el *compliance* o el sistema de cumplimiento normativo en el sector público, será una fiel copia del *compliance* en el sector privado; esto debido a que esta herramienta se deberá implementar a la medida de cada empresa o en el presente caso a la medida de la entidad pública.

Desde el punto de vista de Girón (2019), “las claves de cualquier sistema de cumplimiento normativo en el ámbito privado y en el público son las mismas, aunque la instrumentación de algunas de ellas tiene que ser necesariamente distinta en ambos ámbitos” (párr. 36), es así que para reforzar la autonomía e independencia del *compliance* gubernamental con el *compliance* en el sector privado. El mismo autor postula ciertas claves para la mejora del cumplimiento en el sector público, las mismas que son mencionadas en la siguiente figura:

Cumplimiento normativo en el sector público estatal



mencionadas por el autor son de gran importancia, ya que si bien es cierto esa realidad es la que se vive en España; no obstante, en el Perú no hay mucha diferencia, puesto que aún existen muchos gobiernos regionales y locales que no cuentan con un eficiente sistema de control interno y que, por ello, no existe una eficiente gestión pública. Asimismo contamos con trabajadores del sector público independientemente del régimen laboral al cual pertenezcan que no apuestan por la meritocracia, sino más al contrario se encuentran trabajando en el sector público por pertenecer a un partido político o simplemente por amistad.

Todo ello parece confirmar que, es necesario el estudio que conlleve a la implementación a mediano plazo de un programa de *compliance* gubernamental o sistema de cumplimiento normativo, que trabaje como una herramienta preventiva del sistema de control interno, con el objetivo de gestionar de manera eficiente los recursos públicos que son prioridad de la población.

Por lo tanto, en palabras de Caro & Naval (2018), el *compliance* gubernamental o el sistema de cumplimiento normativo en el sector público es un mercado donde no solo se abarca a profesionales del derecho, sino más al contrario, se debe contar con un equipo de trabajo de diversas áreas, tales como auditores, administradores, etc. Sin embargo, el principal obstáculo que encuentra este modelo de prevención es el presupuesto, ya que su implementación implica un

alto costo para el contribuyente, es decir, para el Estado, más es preciso dejar claro que si este sistema se encargará de luchar contra la corrupción vale la pena asumir una cuota de riesgo que nos permita el acceso a los bienes y servicios públicos libre de competencia.

2.2.1.7. Elementos del programa de *compliance* o sistema de cumplimiento normativo

Existe doctrina comparada respecto a los elementos mínimos que debe tener un programa de *compliance* o sistema de cumplimiento normativo, a pesar de que cada uno lo aborda de manera diferente, se puede observar que todos utilizan como guía a los estándares internacionales, tales como el ISO 19600 y el ISO 37001.

Como bien lo plantea Suyón (2019), “el programa de cumplimiento no es un instrumento estático, sino que debe ser dinámico y flexible para lograr efectividad” (p. 53); puesto que su campo de acción no se limita al sector privado, ya que termina aplicándose también en el sector público; sin embargo, en la doctrina comparada existe más apego al programa de *compliance* en el sector privado y, por ello, se han desarrollado estos elementos partiendo de la realidad de las empresas privadas; no obstante este mecanismo de prevención no actúa de manera aislada y permite que su programa de prevención a través de sus elementos puedan ser utilizados también en las entidades públicas.

Ahora bien, vale la pena enfocarnos en los elementos que desarrolla Suyón (2019), en su trabajo de investigación denominado “El *compliance* como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas”, puesto que con ellos, se realizará una comparación con los elementos mínimos que se recogen en el artículo 17.2 del Decreto Legislativo N.º 1352, marco normativo que si bien es cierto es aplicable en el sector privado, es la regulación más cercana que

se tiene en el Perú, respecto a los elementos con los que debe contar un modelo de prevención, por lo tanto será materia de análisis, con el objeto de aplicarlos en el sector público.

a. La gestión de riesgos o la identificación, evaluación y mitigación de riesgos

Para lograr entender a cada uno de estos elementos o requisitos esenciales que forman parte de un programa de *compliance* o sistema de cumplimiento normativo, utilizaremos la Norma ISO 31022, denominada, “Menos juicios y más acción: Guía para gestionar los riesgos legales”, que entró en vigencia en junio del 2020 y como bien Montes (2020) lo resume, “[La Norma ISO 31022] proporciona pautas para gestionar los desafíos específicos del riesgo legal que enfrentan las organizaciones (...)” (párr. 4).

Lo más importante de este ISO 31022 es que se enfoca en la gestión de riesgos legales y al mismo tiempo su aplicación es para todas las organizaciones tanto en el sector privado como en el público, teniendo en cuenta ello es necesario conceptualizar al riesgo legal; puesto que resulta ser uno de los elementos más importantes de un programa de *compliance*.

Por tal motivo, “el riesgo legal es un tipo de riesgo empresarial muy amplio, que tiene un importante impacto en la estrategia de las compañías. Este riesgo se presenta como la probabilidad de que se produzcan pérdidas como consecuencia de que las actividades de la empresa no cumplen con la legislación y la normativa vigente, (...)” (EALDE, 2021, párr. 1).

Empleando las palabras de Suyón (2019), los riesgos legales “son aquellas situaciones que ocasionan pérdidas económicas de la empresa, originadas por el incumplimiento de la regulación,

sanciones administrativas o judiciales o fallas en aspectos legales que impiden exigir derechos o ejecutar actos jurídicos” (p. 54). De igual forma, Gómez-Jara (2018) cuando se refiere a este elemento, señala que en este apartado es importante realizar un análisis de riesgo donde se ubican dos parámetros claves, “la probabilidad de materialización del riesgo y consecuencias del mismo” (p. 31).

En otras palabras, los riesgos legales son efectos de las actividades que se realizan tanto en las empresas privadas como en el sector público, estos se producen cuando los funcionarios o servidores públicos en el caso de las entidades públicas no enderezan sus conductas al fiel cumplimiento del marco normativo interno, códigos de ética o de conducta de la institución y terminan generando un entorno lleno de riesgos, los cuales deben ser gestionados en la oportunidad debida, siguiendo un procedimiento adecuado, tal cual se muestra en la siguiente

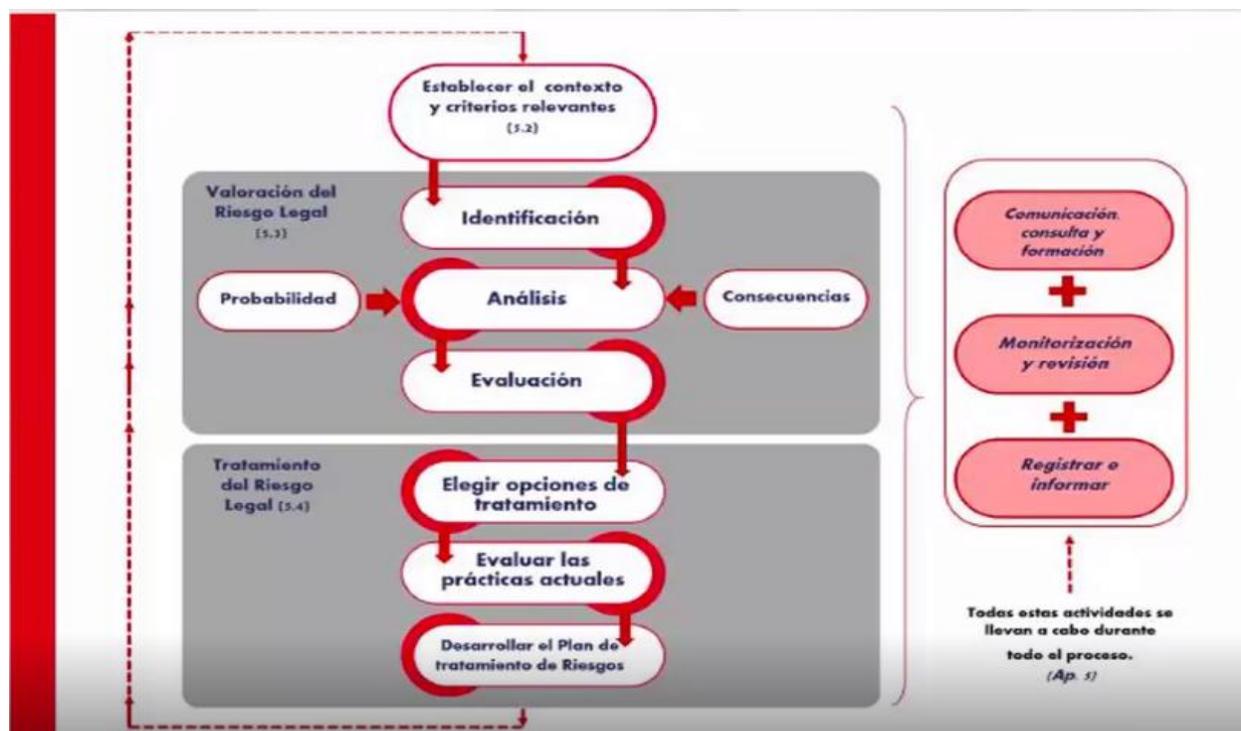


figura:

Como se puede apreciar, la Norma ISO 31022 abarca más a fondo el tema de los riesgos legales, tanto así que desarrolla un procedimiento para la efectiva gestión de los riesgos, como bien lo ha expuesto Montes (2020), este procedimiento cuenta con ciertas fases, en primer lugar, se encuentra la identificación de riesgos, posteriormente el análisis de los riesgos, la evaluación del riesgo y finalmente se realiza un tratamiento del riesgo legal. Es en esta última etapa donde se verifican las estrategias que se encuentran implementadas en el sector público para afrontar los riesgos identificados y de no contar con las suficientes herramientas para gestionarlos, se podrá implementar a tiempo estrategias que eviten que los riesgos generen cualquier perjuicio ya sea

Figura 2. El procedimiento que se debe seguir para realizar una correcta gestión del riesgo legal de conformidad a la Norma ISO 31022. Tomado de “Gestión de riesgos legales”, por L. Montes, 2020.

económico o reputacional del sector público.

Es por todo ello que, este primer requisito (gestión de riesgos) es el más importante dentro de un programa de *compliance* o sistema de cumplimiento normativo.

b. Control interno y la cultura de cumplimiento o la difusión y capacitación periódica del modelo de prevención

Otro elemento esencial de un programa de *compliance* o sistema de cumplimiento normativo viene a ser el control interno y la cultura de cumplimiento, que abarca los aspectos de difusión y capacitación periódica del modelo de prevención.

En relación con el control interno y la cultura de cumplimiento, Suyón (2019) resalta que este elemento complementa a la gestión del riesgo, debido a que, para gestionarlos de manera efectiva, se necesita fomentar una verdadera cultura empresarial que permita que los trabajadores de las empresas puedan alinear sus conductas a una cultura de legalidad.

Cierto es que, la gestión de riesgos es el elemento principal de un programa de *compliance*, por ello, se elabora toda una matriz de riesgos que debe seguir un procedimiento para que puedan ser gestionados de manera efectiva, pero de nada servirá tener a la vista los riesgos, si no se ha incentivado en los trabajadores del sector público independientemente del régimen laboral al cual pertenezcan, una cultura de cumplimiento. Es por esa razón que de manera complementaria a la identificación de los riesgos y su tratamiento, se debe afinar el control interno que se realiza en las instituciones del sector público, a través de la elaboración de sus Códigos de Conducta y sus respectivos Códigos de Ética.

Con la intención de que este segundo elemento del programa de *compliance* sea completo, es preciso citar a Gómez (2018), quien explica que para poder trabajar de manera correcta el control interno y la cultura de cumplimiento, estas deben ir junto con los procesos de difusión y capacitación periódica del modelo de prevención; entendiéndose por la primera como la acción de comunicar tanto a nivel interno como externo los aspectos del modelo de prevención.

En cuanto a la capacitación o formación, señala Suyón (2019), “para que la cultura de cumplimiento tenga solución de continuidad, esta debe ser incentivada a través de una capacitación constante, (...)” (p. 55); solo de esa manera se podrá cumplir con la finalidad de la implementación de un programa de *compliance* tanto en el sector privado como en el sector público.

c. Involucramiento de los órganos principales y delimitación de funciones

El tercer elemento de un programa de *compliance* implica el trabajo en equipo, si bien es cierto en el sector público contamos con trabajadores que pertenecen a diferentes regímenes laborales (CAS, DL 276 y DL 728), pero todos trabajan con el objetivo de gestionar de manera efectiva los recursos públicos, ya sea que se encuentren en el área de Recursos Humanos, Tesorería, Obras, etc., por tal motivo, “debemos recordar que uno de los propósitos del programa de cumplimiento es lograr un clima organizacional óptimo que aliente a sus miembros a tener una conducta acorde a la legalidad” (Suyón, 2019, p. 56).

Por consiguiente, cuando nos referimos al involucramiento de los órganos principales, queremos precisar que tanto las autoridades como los diferentes trabajadores del sector público, deben interiorizar y poner en práctica la cultura de cumplimiento de sus normas internas así como de sus Códigos de Conducta y Ética, para ello sus instrumentos deben estar actualizados, es decir, su Reglamento de Organización y Función (ROF), su Manual de Organización y Función (MOF), entre otros instrumentos de gestión deberán establecer de manera efectiva su estructura orgánica, así como delimitar las funciones de cada área, con la finalidad de tener claras las obligaciones y definir las responsabilidades al interior de la institución pública.

d. Canal de denuncias

La implementación de un canal de denuncias dentro de un programa de *compliance*, resulta ser una herramienta eficaz para el logro de su finalidad, en la doctrina internacional es conocido como *whistleblowing*, el cual está definido como “la divulgación de una conducta ilegal, ilegítima o inmoral, que se realiza por miembros activos o inactivos de la empresa, al

órgano o persona con facultades dentro de la organización para conocer de este tipo de acciones” (Near & Miceli, citado por Suyón, 2018, p. 57).

Sin embargo, no todos los trabajadores del sector público o privado se quieren ver involucrados en este tipo de acciones, puesto que denunciar una conducta ilícita que perjudica no solo la implementación de un programa de *compliance*, sino la gestión efectiva de los recursos públicos puede generar represalias contra ellos. En ese sentido si realmente se quiere gestionar efectivamente los riesgos, esta herramienta de canal de denuncias debe contar con una política anti represalias, con la finalidad de proteger los datos del denunciante como del denunciado y solo así se fomentará las denuncias anónimas que coadyuvarán con el objetivo del programa de cumplimiento normativo.

e. Designación de un *compliance officer*

Una vez definido hasta aquí, los elementos que vienen a ser parte esencial de un programa de cumplimiento, la pregunta es, ¿quién se encargará de llevar a cabo toda la implementación y el seguimiento del programa de cumplimiento?, y como bien Suyón (2018) lo ha explicado, “resulta imprescindible el nombramiento de un encargado de cumplimiento o *compliance officer* que tenga las facultades suficientes para implementar, controlar, supervisar y ajustar el programa de cumplimiento (...)” (p. 58).

Esto nos lleva a profundizar en las funciones que debe cumplir el *compliance officer*, por esta razón y como desde un principio se ha mencionado que se utilizará la Norma ISO 19600 como guía orientadora y en líneas generales las funciones desarrolladas en esta norma internacional son las siguientes: identificar las obligaciones de *compliance*, integrar las

obligaciones de *compliance* en las políticas, procedimientos y procesos existentes, proporcionar u organizar apoyo formativo continuo, promover la inclusión de las responsabilidades de *compliance* en las descripciones de puestos de trabajo y en los procesos de gestión del desempeño de los empleados y poner en marcha un sistema de información y documentación de *compliance*, etc. (Blog Calidad y Excelencia, 2018).

Lo dicho hasta aquí supone que el *compliance officer* debe contar con solvencia moral, ya que esta tiene un doble efecto; en primer lugar, el actuar del encargado de prevención debe contar con una buena reputación, ya que será el ejemplo de todos los trabajadores, ya sean del sector privado o público y, por otra parte, esa conducta le permitirá ganarse el respeto y el respaldo de los mismos, lo cual coadyuvará al cumplimiento de sus funciones.

f. Adopción de mecanismos de monitoreo, evaluación y actualización del programa de *compliance*

Finalmente, tenemos al último elemento que han considerado dentro de la normativa nacional, Decreto Legislativo N.º 1352, pero cabe precisar que son elementos mínimos; es decir, no es una lista cerrada, ya que el programa de cumplimiento normativo es dinámico y tendrá que adaptarse a la realidad en la cual se quiera implementar.

Por su parte, Gómez-Jara (2018) haciendo énfasis en que el *compliance* es un programa dinámico y que, por ello, debe ser parte de una evaluación continua a través de auditorías internas como externas; lo cual en el sector público se traduce al sistema de control interno y a las auditorías que realiza la Contraloría General de la República; asimismo cuenta con el monitoreo

“que permite recoger información con el objetivo de evaluar la eficacia del modelo y el desempeño del mismo en la organización” (p. 35).

En definitiva, cada uno de los elementos que se han mencionado en la presente investigación forman parte del Decreto Legislativo N.º 1352, claro está que han sido ampliados con doctrina comparada, asimismo esta norma es aplicable en el sector privado, más en el sector público contamos con Recomendaciones de la OCDE y la Política Nacional de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción; sin embargo, no contamos con una norma específica de programa de cumplimiento en el sector público donde nos señale cada uno de los elementos que forman parte de su programa de *compliance*.

No obstante, de la descripción de cada uno de ellos se ha podido observar que nada obstaculizan que esos mismos elementos sean parte de un programa de *compliance* gubernamental.

2.2.1.8. Doctrina comparada: El *compliance* laboral como herramienta de gestión de riesgos laborales

El programa de *compliance* o sistema de cumplimiento normativo es una herramienta que está en constante cambio, de ahí que se le asocia la característica de ser dinámico; si bien es cierto este modelo de prevención tiene un vínculo directo con la prevención de delitos y, por ello, su relación con la rama del derecho penal; sin embargo, “se ha constatado con el tiempo que disponer de específicos modelos organizativos, procedimientos y protocolos que determinen el concreto grado de cumplimiento normativo en la empresa ya no es patrimonio exclusivo del orden penal” (Rojas, 2017, p. 2).

En ese sentido, Yaya (2019) realizó un comentario respecto a “El *compliance* y el ámbito laboral”, señalando que, el sistema de cumplimiento normativo o el *compliance* es una figura que se adapta perfectamente con el derecho laboral, ya que al tener como objetivo principal gestionar los riesgos, es en el derecho laboral donde surgen diversos conflictos a raíz de incumplimientos de las disposiciones laborales, que dan mérito a diversas demandas, tales como desnaturalizaciones de contratos en las entidades municipales, que no son resueltas con prontitud y ello atenta directamente con los derechos del trabajador.

Vale la pena aclarar, que cuando nos referimos al *compliance* laboral no estamos aludiendo a una figura distinta al *compliance* o sistema de cumplimiento normativo que hemos abordado en los anteriores apartados, sino que simplemente estamos enfocando el modelo de prevención al ámbito del derecho laboral, puesto que el objetivo de este sistema de cumplimiento normativo, es gestionar los riesgos laborales que se presentan tanto en las empresas del sector privado como en las instituciones del sector público.

Por lo tanto, dicho modelo de prevención, “no solo permitirá minimizar riesgos, sino también implantar un código ético que sepa tratar diferentes áreas laborales, tales como los siguientes: condiciones de trabajo, acoso laboral, protección de datos, entre otros” (Panella, citado por Trillo, 2019, p. 24).

Estos últimos conceptos mencionados por Panella, son calificados como riesgos laborales, por ello, es importante volver a mencionar que uno de los elementos más esenciales de un programa de *compliance* independientemente del área en el que se pretenda enfocar, viene a ser la gestión de los riesgos. Y como bien lo ha desarrollado Rojas (2017), “en lo que respecta al bloque normativo laboral se ha producido en los últimos años un notable incremento del riesgo

legal debido, entre otros factores, al creciente volumen de producción normativa y a su compleja interpretación” (p. 3).

De lo citado, se debe rescatar que ese artículo fue elaborado en el 2017, es decir, que, si para ese momento ya existía un incremento de normas laborales, no se puede negar que en la actualidad este riesgo resulta ser ahora exorbitante; ya que se debe tener en cuenta la realidad en la cual nos encontramos y todos los riesgos que se han generado a raíz de la pandemia producida por la COVID-19.

El mismo autor señala que, “en este contexto de incertidumbre jurídica es donde la función del *compliance* laboral se revela como una herramienta eficaz (...), que tiende a evitar o minimizar los riesgos” (Rojas, 2017, p. 3); no cabe duda que este modelo de prevención trabajará arduamente en la gestión de los riesgos laborales, entendiendo que en la actualidad se han incrementado normas y protocolos con la finalidad de dar fe al principio protector; sin embargo, estas mismas normas han generado más riesgos en el ámbito laboral que han terminado por atentar contra los derechos fundamentales de los trabajadores así como han quebrado el principio de la buena fe contractual.

2.2.1.9. Código de Ética y de Conducta y los elementos que se deben observar para su elaboración

Se ha dejado claro que dentro del elemento de control interno y cultura de cumplimiento que fue desarrollado anteriormente, se debe manejar la implementación de un Código de Ética y de Conducta, puesto que en el primero se van a establecer los valores y principios que deben regir dentro de una organización y en el caso de un Código de Conducta se van a regular los

comportamientos dentro de la misma organización orientados a la cultura de cumplimiento y al objetivo de la empresa o de la institución del sector público.

De lo anterior resulta que, “la mayor parte de estos códigos básicamente regulan, ya sea de forma conjunta o diferenciada, dos grandes grupos de conducta” (Rojas, 2017, p. 6), las cuales están referidas a las conductas que se enfocan en el cumplimiento normativo de los propios empleados y su actuar en la empresa o alguna institución del sector público o las que regulan las relaciones de la empresa o entidad pública con sus trabajadores y a la vez con terceros.

Dicho de otro modo, el implementar un programa de *compliance* laboral no es una tarea sencilla, puesto que implica conocer cada uno de sus elementos o requisitos esenciales y a su vez se debe contar con otras herramientas que van a coadyuvar en la gestión de los diversos riesgos que se presenten, siendo una de esas herramientas la implementación de un Código de Ética y de Conducta, pero su implementación requiere de una serie de elementos, que en palabras del autor Rojas (2017) son los siguientes: claridad y precisión para que puedan ser cumplidas por sus destinatarios, una comunicación y publicidad adecuada, debe presentar un contenido limitado para no vulnerar los derechos fundamentales de los trabajadores, se debe ser intolerante con las conductas prohibidas por el Código Ético y de forma complementaria se debe implementar un Régimen disciplinario ante incumplimientos del Código.

Por lo tanto, si realmente se desea implementar de manera eficiente un programa de cumplimiento y en este caso dentro del ámbito laboral, lo primero que se debe hacer es manejar la cultura de cumplimiento de los trabajadores, directivos o la alta dirección en el caso de las empresas privadas o de los trabajadores de los diversos regímenes laborales del sector público, ya que solo así se puede garantizar que las conductas de los mismos se encuentren orientados a

elevados contenidos éticos, lo cual permitirá al *compliance officer* realizar su trabajo de implementación, monitoreo y seguimiento de un programa de cumplimiento normativo.

2.2.1.10. Pasos para implementar un programa de *compliance* laboral

El siguiente punto trata acerca de los pasos que se deben seguir para implementar un programa de *compliance* laboral, se vuelve a recalcar que no es una lista cerrada, puesto que la doctrina considera otros aspectos que también son relevantes, pero en síntesis estos pasos son los que mayormente se vienen aplicando, justamente, por ello, se trae a colación la ponencia desarrollada por Rios (2020), denominada “¿Cómo implementar un programa de cumplimiento normativo?”, donde nos da a conocer siete pasos.

En primer lugar, se debe designar un responsable de la función de cumplimiento o como bien lo hemos denominado un *compliance officer*, quien debe contar con las características señaladas en los párrafos anteriores y lo más importante debe gozar de solvencia moral, puesto que será quien se encargue de implementar, hacer el seguimiento y monitoreo de la implementación de un programa de cumplimiento; como va a tener independencia y autonomía en sus funciones, estas deben estar correctamente delimitadas, por ello, diversos autores han visto por conveniente aplicar la Norma ISO 19600, donde se especifican las funciones que debe cumplir el encargado de prevención.

En segundo lugar, se debe definir la política de cumplimiento, es decir, en este paso se pondrá en marcha uno de los elementos del programa de cumplimiento, que viene a ser el control interno y la cultura de cumplimiento, donde se implementarán los Códigos de Ética y de

Conducta, con la finalidad de establecer las directrices que aseguren el cumplimiento de los compromisos y obligaciones.

Posteriormente, se debe elaborar un mapa de riesgos, para ello será de gran utilidad la Norma ISO 31022, puesto que este estándar internacional nos da un panorama completo respecto de la gestión de los riesgos legales, asimismo elabora un procedimiento que permitirá gestionar los riesgos de manera efectiva; debe añadirse a esta etapa lo desarrollado por Rojas (2017) respecto al procedimiento que aplica para la gestión de los riesgos laborales, ello se puede apreciar del siguiente esquema de procesos.

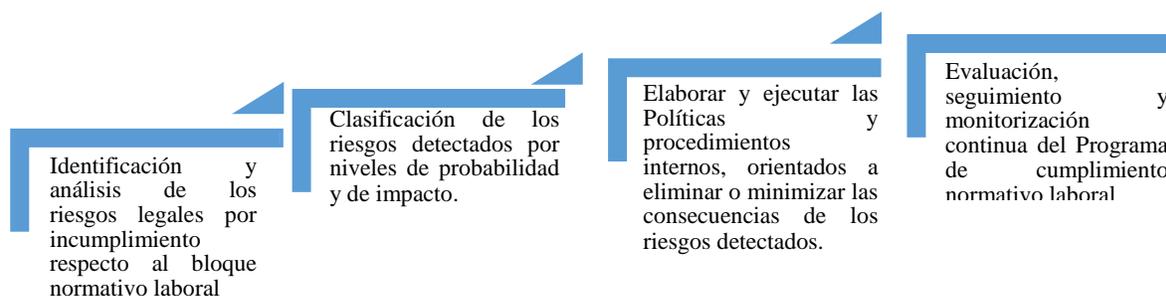


Figura 3. Elaboración propia sobre la base de lo expuesto en el Esquema de procesos del procedimiento para gestionar los riesgos de manera efectiva. Tomado de “Procedimiento que aplica para la gestión de riesgos laborales”, por L. Rojas, 2017.

Todo esto parece confirmar, que el procedimiento que aplica el autor del artículo “*Compliance* laboral”, Rojas (2017) para la gestión de los riesgos laborales, se complementa con el procedimiento regulado en la Norma ISO 31022, lo cual permite elaborar un correcto mapa de riesgos.

A continuación, se debe elaborar un Plan de Verificación Anual, donde se pondrá en práctica la fórmula que aplica la Norma ISO 31022 a la hora de evaluar los riesgos legales, lo cual dependerá del mapa de riesgos que se identificó y si la organización cuenta con políticas o mecanismos de cumplimiento que enfrenten los riesgos detectados, teniendo como resultado el riesgo inherente y el riesgo residual.

Además, se debe elaborar un calendario de obligaciones, el cual permitirá que el encargado de prevención o el *compliance officer* emita sus informes de manera diaria, semanales o mensuales, donde constaran los responsables, las obligaciones y las consecuencias regulatorias ante su incumplimiento, con la finalidad de minimizar los riesgos laborales.

Añádase a ello, que se debe dar seguimiento a los cambios en la normatividad, esto a razón de que las normas en este caso laborales sufren constantemente modificaciones, por lo tanto el *compliance officer* debe mantener el programa de cumplimiento actualizado y sobre todo dinámico, solo así permitirá estar pendientes de los cambios en las normas a los que se encuentra sujeta la empresa o la institución pública, evaluando las repercusiones sobre las operaciones de la entidad, para realizar planes de acciones claros y contundentes.

Finalmente, se debe elaborar una memoria de actuaciones, que será el resumen del trabajo realizado por el *compliance officer* conjuntamente con su equipo de trabajo, que debe ser presentado cada año, cuidando que la empresa o la institución pública opere dentro del marco legal y normativo que rigen sus actividades minimizando los riesgos legales.

2.2.2. Sistema de control interno

2.2.2.1. Definiciones legales: Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N.º 27972

Las municipalidades han existido incluso desde la época incaica, donde reconocían al Estado como aquel órgano divisor del trabajo, que reconocía beneficios y privilegios a favor de los individuos, los mismos que sabían que tenían deberes y obligaciones. Posteriormente en la época colonial, el virrey se encargaba de designar a las autoridades que cumplían funciones como recaudar las rentas municipales, provisión de artículos alimenticios, control de higiene, entre otros.

Finalmente, en la época republicana con la promulgación de la Constitución de 1834, se abordó que, “la formación de las municipalidades, localidad de sus componentes, sus atribuciones y obligaciones, tiempo de duración y demás procedimientos, estarían regulados por una Ley Orgánica de Municipalidades” (Salas, s. f., 181). En ese sentido se dictó la primera Ley Orgánica de Municipalidades el 1 de agosto de 1834 y consecuentemente la Ley de Elecciones Municipales.

Teniendo como antecedente lo mencionado, en el 2003 se promulgó La Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N.º 27972, que desarrolla el marco normativo por el que se rigen los gobiernos locales, comprendiendo a las municipalidades provinciales y distritales.

Es importante mencionar que, los gobiernos locales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Si bien dicha autonomía ha sido desarrollada ella en su propia Ley Orgánica, también se encuentra respaldada por nuestra Constitución Política del Perú, en su artículo 194.º que resalta lo siguiente: “Las municipalidades provinciales y

distritales son los órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia (...)” (Constitución Política del Perú, artículo 194).

Indiscutiblemente, la Ley Orgánica de Municipalidades y la Constitución Política del Perú se han encargado de darle énfasis a la autonomía con la que cuentan las municipalidades provinciales y distritales; pero ello no quiere decir que tienen toda la libertad para tomar sus decisiones de manera arbitraria. En ese sentido, viene a jugar un papel relevante la Contraloría General de la República, puesto que al ser un órgano de control nacional está facultado por la Constitución para encargarse de supervisar el adecuado manejo de los bienes y recursos del Estado.

Por consiguiente, en el artículo 30° de la Ley N.° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, se regula al órgano de auditoría interna, que está a cargo de un funcionario que depende tanto funcional y administrativamente de la Contraloría General de la República, funcionario que realiza funciones importantes, ya que de este depende el funcionamiento correcto del sistema de control interno dentro del sector público, con el objetivo de que las municipalidades actúen con transparencia e integridad.

2.2.2.2. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N.° 27785

La Contraloría General de la República del Perú fue creada mediante decreto supremo de fecha 26 de setiembre del año 1929, exactamente durante el mandato del presidente Augusto B. Leguía, en vista de que existía la necesidad de controlar los gastos relativos al presupuesto,

durante febrero de 1930, el Congreso de la República teniendo como base fundamental el Decreto Supremo de 1929, mediante el cual fue creada la Contraloría General de la República, aprobó la Ley N.º 6784, que le confirió existencia legal al Órgano de Control Nacional.

En efecto, la Contraloría General de la República del Perú vino adquiriendo relevancia con el tiempo, de tal forma que en 1964 se promulgó la Ley N.º 14816, que por medio de su artículo 67º se le otorgó la calidad de organismo autónomo que al igual que las municipalidades tenía independencia tanto administrativa como funcional, para que de esta manera pueda controlar y supervisar la gestión de los recursos públicos.

Finalmente, en el 2002 se publicó la Ley N.º 27785, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control, al ser el Órgano Superior del Sistema Nacional de Control, la Constitución Política del Perú, en su artículo 82º, le confiere autonomía, precisando que sus funciones se enfocarán en “supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control” (Constitución Política del Perú, 1993, art. 82).

De igual forma en el artículo 2º de la Ley N.º 27785 se establece el objeto de la ley indicando que la finalidad de la Contraloría General de la República del Perú es “propender el apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos la correcta, eficiente y transparente utilización de los recursos públicos” (Ley 27785, 2002, artículo 2).

Como bien la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República ha señalado que este órgano de control se encarga de supervisar el ejercicio

efectivo del control gubernamental, este último desarrolla un control interno y un control externo para lograr sus objetivos. Por medio del control interno se cautela de forma previa, simultánea y posterior la gestión de los recursos públicos; dicho control está a cargo del titular de la entidad sujeta a control, asimismo, por medio del control externo que está a cargo de la Contraloría General de la República, se realizan acciones de control con carácter selectivo y posterior a través de normas, métodos y procedimientos técnicos.

Todo lo desarrollado hasta este punto parece confirmar que, no solo las municipalidades tienen la obligación de gestionar de manera eficiente los recursos públicos, sino también la Contraloría General de la República del Perú como órgano superior de control tiene la obligación de tomar las medidas necesarias para evitar que en el futuro se generen actos de corrupción, para ello se debe enfocar con mayor fuerza en su labor de prevención, ya que de esta depende su accionar de manera puntual y pertinente en la gestión de los recursos públicos; sin embargo, desde el punto de vista de Rioja (2020), “no se advierte que hayan efectuado [Contraloría General de la República] una labor adecuada ni preventivamente ni de propuesta de inicio de investigación a nuestras autoridades municipales y regionales” (p. 826).

Indiscutiblemente, el autor tiene razón, puesto que los órganos de fiscalización actúan cuando ya se causó perjuicio a los recursos del Estado, haciendo ineficientes la labor del control interno y externo del control gubernamental; “en muchos casos la falta de profesionales capacitados y de un rigor técnico ha permitido que los informes finales hayan respondido a criterios técnicos, válidos para iniciar procesos sancionatorios contra nuestras autoridades” (Rioja, 2020, p. 826).

Por tal motivo, el titular de la entidad debe implementar de manera correcta un sistema de control interno, ya que a través de esta herramienta se podrá realizar un control previo, simultáneo y posterior, lo cual permitirá tener un panorama más amplio de los riesgos que se encuentran presentes en el sector público.

2.2.2.3. Ley de control interno de las entidades del Estado, Ley N.º 28716

En este apartado es importante traer a colación nuevamente el concepto de control gubernamental, que se encuentra muy bien definido en el artículo 7º de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N.º 27785, que “consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, (...)” (Ley N.º 27785, 2002, art. 7). Para que pueda cumplir de manera eficiente con sus objetivos, el control gubernamental realiza dos tipos de controles: el control interno, que está a cargo del titular de la entidad y el control externo que está a cargo de la Contraloría General de la República.

Es en ese sentido que el Congreso de la República emitió la Ley de Control Interno de las entidades del Estado, Ley N.º 28716, donde se regula que el sistema de control interno, “es un conjunto de acciones, actividades planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado (...)” (Ley N.º 28716, 2006, art. 3), que tienen como finalidad la gestión eficiente de los recursos públicos.

Para cumplir con dicha finalidad, el sistema de control interno realiza un control previo y simultáneo que es competencia exclusiva de las autoridades, funcionarios y servidores públicos

de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, asimismo realiza también un control posterior que es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, así como por el órgano de control institucional, que resultó de esta manera vital la adopción de planes, procedimientos y mecanismos que coadyuven la gestión eficiente del sistema de control interno en las entidades del Estado.

Resulta relevante hacer énfasis en que la implantación del control interno tiene diversos objetivos que se encuentran muy bien regulados en el artículo 4° de la Ley N.° 28716, dentro de ellos se puede resaltar tanto el objetivo de cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones, así como el de fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales; ya que ambos hacen referencia a la palabra cumplimiento normativo, lo que actualmente se conoce como *compliance* en el sector público.

De lo mencionado, se puede desprender que el sistema de control interno en las entidades públicas, por medio de su órgano de auditoría interna realiza programas de cumplimiento normativo o por lo menos es lo que se pretende realizar; sin embargo, se debe dejar en claro que las funciones que se realizan en la auditoría interna son diferentes a las funciones que se realizan en el *compliance* o sistema de cumplimiento normativo, esto debido a que actúan en diferentes etapas y cuentan con sus propias herramientas para apuntar a un mismo objetivo, que viene a ser la gestión eficiente de los recursos públicos.

Es decir, como bien se ha explicado en líneas anteriores, el sistema de control interno desarrolla tres tipos de controles: previo, simultáneo y posterior, que actúan en diferentes etapas; por ejemplo, el control interno previo y simultáneo está a cargo de los funcionarios y servidores de las entidades públicas que actúan en la primera etapa o línea de defensa; por su parte, el

control interno posterior que está a cargo del órgano de control institucional actúa en la tercera etapa o línea de defensa, puesto que supervisará las funciones de las líneas anteriores.

Es así que nace la pregunta, ¿quién está a cargo de la segunda etapa o la segunda línea de defensa?; para dar respuesta a ello bien se ha realizado en los párrafos anteriores, todo un marco teórico de la figura del *compliance* en el sector público. Lo cual nos permite estar de acuerdo con el punto de vista del autor que escribió el artículo “Compliance y Auditoría Interna: Dos capítulos de una misma historia”, de Rosales (2020), quien acertadamente señala que en la segunda línea de defensa se encuentra, “la función del *compliance* y otras unidades de control que existan en la organización, (...) que se encargarán de supervisar el correcto funcionamiento de los controles aplicados en la primera línea de defensa” (p. 8).

Todo lo mencionado hasta este punto parece confirmar que el *compliance* y la auditoría interna no realizan las mismas funciones, ya que ambas actúan en etapas diferentes y tienen funciones esenciales; mientras que por su parte el *compliance* al actuar en la segunda línea de defensa se encarga de detectar en forma previa e inmediata los riesgos para así mitigarlos a tiempo.

Por su parte los funcionarios ejecutores, así como el órgano de control institucional a través de su control interno posterior revisan y detectan las deficiencias tiempo después de ocurrido los hechos, por ello, se dice que tiene más una finalidad reactiva o sancionadora que preventiva; por ello, más que ser dos áreas independientes son herramientas esenciales que se complementan para actuar correctamente en el marco del sistema de control interno.

a. Tipos de control interno

En el apartado anterior ya se ha definido al sistema de control interno, de ello se quiere resaltar que este debe ser un sistema dinámico y no estandarizado, puesto que tendrá que adaptarse a las diversas realidades, características y necesidades de las entidades públicas; en ese sentido este conjunto de elementos organizacionales, al tener un efecto multidireccional, es esencial que cuente con controles que le permitan lograr los objetos para los cuales fueron implementados, siendo el control interno previo, control interno simultáneo o concurrente y el control interno posterior, los cuales se pueden apreciar en las siguientes tablas:

Tabla 3
Control interno previo

Control interno previo	
Definición	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan antes de la ejecución de los procesos u operaciones.
Objetivo	Se encarga de cumplir y hacer cumplir los objetivos y la misión de la institución.
Responsables	Es un control que se realiza en la primera línea de defensa y es responsabilidad de las autoridades, funcionarios y servidores públicos.

Nota: Tomado del Marco Conceptual del Control Interno, por Contraloría General de la República (2014). pp. 19-27.
https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf

Tabla 4
Control interno simultáneo o concurrente

Control interno simultáneo o concurrente	
Definición	Es el conjunto de acciones o procedimientos de cautela que se realiza durante la ejecución de los procesos u operaciones.
Objetivo	Identificación de las dificultades que se pudieran presentar en el proceso para evitar que se presten servicios deficientes.
Responsables	Este tipo de control representa a la segunda línea de defensa que también está a cargo de las autoridades, servidores y funcionarios públicos de la institución.

Nota: Tomado del Marco Conceptual del Control Interno, por Contraloría General de la República (2014). pp. 19-27.
https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf

Tabla 5
Control interno posterior

Control interno posterior	
Definición	Es el conjunto de acciones o procedimientos de cautela que se realizan después de la ejecución de los procesos u operaciones.
Objetivo	Cumplir con la misión y los objetivos de la Institución en la cual se implemente.
Responsables	Este tipo de control es responsabilidad de los niveles superiores del servidor y funcionario público que ejecutan los procedimientos de control, designados para realizar la Auditoría Interna.

Nota: Tomado del Marco Conceptual del Control Interno, por Contraloría General de la República (2014). pp. 19-27.
https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf

b. Componentes del control interno gubernamental

El sistema de control interno no trabaja solo, dado que su principal objetivo es lograr que las entidades públicas gestionen de manera eficiente sus recursos públicos, por tal motivo, trabaja con principios y componentes que le permiten adaptarse a las diversas necesidades de las mismas, en tal sentido tenemos a los siguientes componentes con sus respectivas descripciones:

Tabla 6
Componentes del control interno gubernamental

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
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.
Evaluación del riesgo	Se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos.
Actividades de control	Se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad.
Información y comunicación	Se refiere a la información necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen el logro de sus objetivos.
Actividades de supervisión	Se refieren al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión (o seguimientos) de la entidad con fines de mejora y evaluación.

Nota: Tomado del Marco Conceptual del Control Interno, por Contraloría General de la República (2014). pp. 19-27.
https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_al_Control_Interno_CGR.pdf

En resumen, el sistema de control interno tiene tres líneas de defensa: el control previo, simultáneo o concurrente y el posterior, que se encargaran de gestionar de manera eficiente los recursos públicos del Estado, añádase a este tipo de control interno el control externo que conjuntamente forman el control gubernamental.

2.2.2.4. Evolución del sistema de control interno en las entidades del Estado peruano

Se ha mencionado el marco normativo más importante del sistema de control interno, ya que al ser una herramienta de gestión permanente y encargarse de cautelar los recursos públicos, su implementación debe realizarse de manera eficiente, en tal sentido corresponde en este párrafo hacer un recuento de las resoluciones y demás normas que se han venido aplicando todas ellas con la finalidad de que las entidades públicas puedan contar con un sistema de control interno dinámico y actualizado que pueda hacer frente a la corrupción.

Implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado

2006	LEY N° 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. RC. 320-2006-CG Normas de Control Interno.
2008	RC. 458-2008-CG Guía para la implementación del SCI de las Entidades del Estado.
2009	DU N° 067-2009 Decreto de Urgencia que modifica el artículo 10 de la Ley 28716.
2011	LEY N° 29473 Ley que modifica el artículo 10 de la Ley 28716.
2015	LEY N° 30372 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2016. (Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final).
2016	RC. 149-2016-CG Aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/PROD "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado".
2017	RC. 004-2017-CG Aprueba la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.
2018	RC. 490-2017-CG Establece que rige para todos los efectos el plazo establecido en la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30372. LEY N° 30879 Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2019 (Centésima vigésima segunda Disposición Complementaria Final).
2019	RC. 146-2019-CG Aprueba la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado". Aplicable para todas las entidades del Estado, con excepción del FONAFE, SBS y las entidades que se encuentren bajo la supervisión de ambas entidades.

Figura 4. Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado: Nuevo Procedimiento. Tomado de Raphael Ramírez. (s. f.), Universidad Continental.

Enseguida, se puede observar de la figura que, desde el 2006, fecha en la cual se emitió la Ley N.º 28716, Ley de control interno de las entidades del Estado, se ha venido emitiendo resoluciones de la Contraloría que se encargaban de establecer el procedimiento para la

implementación del sistema de control interno, asimismo se han elaborado guías para su correcta implementación que durante el transcurso del tiempo han tenido sus modificaciones, para que finalmente en el 2019 se emitió la Resolución de Contraloría N.º 146-2019-CG, por la cual se aprobó la Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG, Implementación del Sistema del control interno en las entidades del Estado, con la finalidad de establecer una herramienta de gestión adaptada a la actual realidad y que de tal manera contribuya al cumplimiento de los objetivos de manera eficiente, ética y transparente.

Ello debido a que, con la Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG, se estableció un nuevo procedimiento para la implementación del sistema de control interno que cuenta con sus propios pasos, procedimientos, componentes y principios que fueron tomados de la Norma COSO 2013-

Lo más importante es que dicha directiva cuenta con plazos para que las entidades públicas cumplan con implementar su sistema de control interno de manera correcta; sin embargo, es preciso mencionar que la Resolución de Contraloría N.º 130-2020-CG ha modificado la Quinta Disposición Complementaria Transitoria de la Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG, y han señalado los plazos excepcionales para el seguimiento de la implementación del sistema de control interno.

2.2.3. Introducción al empleo público

El empleo público ha adquirido diferentes conceptos durante el transcurso del tiempo, debido a que se enfoca en estudiar al capital humano que pone en marcha toda la maquinaria llamado Estado, en ese sentido Haro, citado por Abanto & Paitán (2020), afirma que “la doctrina ha denominado como empleo público al conjunto de funciones y actividades esenciales y propias de la administración pública, que son realizadas por los empleados públicos” (p. 26).

Esta misma idea la repite Miranda, citado por Abanto & Paitán (2020), quien define al empleo público como “el conjunto de relaciones laborales que vinculan al Estado en su posición de empleador, con sus trabajadores o servidores públicos” (p. 26). Es decir, ambos autores concuerdan que en el empleo público existe una relación jurídica que vincula a la administración pública en su posición de empleador con sus servidores públicos en su calidad de trabajadores, dicho vínculo existente entre ambas partes es de naturaleza dual, porque presentan particularidades tanto en el ámbito administrativo como laboral.

Para entender mejor las particularidades mencionadas, es preciso citar a los autores del libro *Instituciones del régimen laboral público*”, Abanto & Paitán (2020), quienes explican que dichas particularidades “inciden de alguna u otra forma en la regulación de las relaciones de trabajo en el empleo público” (p. 27). De esa manera se llega a la conclusión de que existe una relación laboral entre los servidores públicos y el Estado, pero esta termina siendo particular, puesto que además de tener a sus tres elementos esenciales (prestación personal de servicios, remuneración y subordinación) se añade el ejercicio de la función pública, lo cual permite que se materialice esta relación laboral a través del desempeño de funciones en las entidades públicas del Estado.

Sin embargo, antes de la Constitución Política del Perú de 1979, el Estado no reconocía la existencia de una relación de naturaleza laboral, lo cual le permitía tener el dominio absoluto sobre los servidores públicos; ello debido a que en esa etapa se acogían a la teoría unilateralista. El cambio llegó cuando la Constitución en mención adoptó la teoría contractualista y desde ese momento el objetivo fue dejar atrás toda desigualdad en las relaciones laborales estatales.

En efecto, el empleo público al haber adoptado una teoría contractualista ha perfilado mucho mejor la relación o el vínculo que existe entre el Estado y los servidores públicos, dejando

claro que este tipo de relaciones jurídicas por muy particulares o especiales que sean no pueden apartarse de los principios que regulan el Derecho del Trabajo; por esa razón, actualmente nuestra Constitución Política del Perú de 1993 en su capítulo IV denominado “De la función pública” regula desde el artículo 39° hasta el artículo 42° todo lo que concierne a la figura del empleo público.

En atención a lo desarrollado por nuestra Carta Magna, el 1 de enero del 2005 entró en vigencia la Ley N.° 28175, Ley Marco del Empleo Público, mediante la cual se regula los objetivos, los principios, las fuentes, la clasificación, etc. del empleo público. Todas encaminadas a “establecer los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, (...)” (Ley N.° 28175, 2004, artículo I del TP) de la Ley 28175).

No obstante, a pesar de la existencia de normas que se encargan de manejar el empleo público, aún en la actualidad no se ha logrado identificar que la principal inversión del Estado está en su fuerza humana trabajadora, puesto que, ellos en su calidad de trabajadores independientemente del régimen laboral en el que se encuentren, tienen sus propios intereses basados en sus condiciones humanas y socio laborales, asimismo, se entiende que el Estado al actuar como empleador en esta relación jurídica también tiene sus propios intereses generales.

Por lo tanto, para que la administración pública funcione de manera correcta, se debe compatibilizar ambos intereses. Por su parte el Estado apostará por la meritocracia y la eficiencia, siempre y cuando respete los intereses de los trabajadores del Estado que luchan por mejores y mayores beneficios laborales.

2.2.3.1. Modelo de sistema del empleo público en la organización de la función pública

Para comenzar a detallar cada uno de los modelos que adoptó el empleo público respecto a la organización de la función pública, es preciso traer a colación a Weber, citado por Abanto & Paitán (2020), quien señala que “sin un buen conjunto de servidores para los múltiples servicios públicos, no hay buena administración; y sin una buena administración, el Estado se tambalea” (p. 28). En ese sentido, se necesita de un buen capital humano que se encargue de realizar una eficiente función pública, pero esto dependerá de la forma de organización de la función pública, por lo tanto, corresponde apreciar dos modelos clásicos que muchos autores lo han tenido en consideración al momento de estudiar la figura del empleo público.

Tabla 7

Características de los modelos del empleo público

Modelo de empleo público abierto- características	Modelo de empleo público cerrado- características
<ul style="list-style-type: none"> • Libre designación o contratación. • Libre remoción o despido. • No existen grupos de carrera para ascender sino solo puestos de trabajo determinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso por mérito y capacidad, por medio de un concurso público. • Estructura jerarquizada, conformada por grupos ocupacionales. • Estabilidad laboral absoluta.

Nota: Tomado de *Instituciones y perspectivas del derecho laboral público*, por G. Miranda (s. f.).
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PdVrpBtKgdUJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7792478.pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Tal y como se puede apreciar del cuadro comparativo de ambos modelos de organización de la función pública, cada uno tiene su propia particularidad; en primer lugar, tenemos al modelo de empleo público abierto que tiene su origen en los Estados Unidos exactamente en el siglo XIX, donde se permitía el ingreso libre de los servidores públicos y no existía problema alguno al despedirlos, puesto que dada su naturaleza, este modelo se encontraba bajo la sujeción de ciertos matices partidarios, lo que permitía que el Gobierno de turno tenía todas las atribuciones para elegir libremente a quién contratar y a quién despedir, de igual manera cuando se cambiaba de gobierno este podía contratar y despedir libremente al íntegro de la plantilla pública.

Por esta razón, a finales del siglo XIX la Francia napoleónica apostó por un sistema diferente al cual lo denominó, modelo de empleo público cerrado, que es totalmente adverso al sistema abierto, dado que ahora sí se recurre al mérito y a las capacidades de los trabajadores públicos para su ingreso a las entidades del Estado.

En ese sentido, desarrolla tres características esenciales que son las mencionadas en el cuadro comparativo, y lo que se debe rescatar de dicho modelo de organización de la función pública, es que “el ingreso del personal, imprescindiblemente tiene que realizarse mediante un proceso de selección con un concurso público, en el que se evalúe el mérito y la capacidad.” (Abanto & Paitán, 2020, p. 29). Todo ello con el objetivo de dejar atrás cualquier matiz de patronazgo y llevar adelante el principio de la meritocracia.

Sin embargo, el Perú ha optado por un modelo mixto, puesto que coexiste por una parte el modelo del empleo público abierto con los famosos cargos de confianza política que designa el

gobierno de turno, lo que conlleva a tener trabajadores públicos que no se encuentran capacitados para ejercer la función pública, ya que ingresaron a la entidad simplemente por colaborar con un partido político. Por otra parte, el Perú ha optado también por un modelo de empleo público cerrado, lo cual se refleja en la carrera administrativa.

Por consiguiente, la divergencia de estos modelos viene generando riesgos no solo laborales sino lo que es peor riesgos en la gestión de los recursos públicos; y, si las entidades públicas no cuentan con herramientas que gestionen dichos riesgos, se estará vulnerando principios de la función pública y el derecho del trabajo.

2.2.3.2. Modelo de la relación de empleo público en el derecho administrativo y derecho laboral

El empleo público, como bien ya ha sido definido en líneas anteriores, es el conjunto de actividades que vinculan al Estado con sus servidores públicos, dicho vínculo o relación jurídica existente entre ambas partes, se ve reflejado en los diferentes regímenes laborales que tiene la administración pública, tales como el régimen de la carrera administrativa (Decreto Legislativo N.º 276), el régimen laboral de la actividad privada (Decreto Legislativo N.º 728), el régimen laboral especial CAS (Decreto Legislativo N.º 1057), cabe precisar que este régimen laboral está siendo erradicado por la Ley N.º 31131 y el régimen del Servicio Civil (Ley N.º 30057).

Cabe resaltar que este tipo de relación jurídica en el empleo público es particular, puesto que tiene como empleador al Estado quien, en palabras de Ackerman, citado por Vergara (2014), “es un empleador diferente y en alguna medida esa diferencia se proyecta sobre los trabajadores que de él dependen, (...)” (p. 180). Sin embargo, no se puede negar que los trabajadores del sector público tienen planteados los mismos problemas en cuanto a remuneración, vacaciones y

condiciones de trabajo que cualquier otro trabajador, por ello, resulta necesario abordar las teorías sobre la relación del empleo público en el derecho administrativo y en el derecho laboral.

En primer lugar, se encuentra la teoría estatutaria o unilateralista, la cual establece que la relación jurídica entre el Estado y los servidores públicos es unilateral, es decir, que en este postulado no hay acuerdo de voluntades, sino una posición de supremacía de la administración pública sobre sus trabajadores, más claramente lo explica Miranda (2004), quien señala que esta relación unilateral surge por “exclusiva voluntad de la administración, cuyo contenido, por lógica-consecuencia es también determinado solamente por el Estado-empleador” (p. 2).

En ese sentido, se necesitaba de una teoría que se encargue de resaltar del principio tuitivo de todo trabajador y frenar la arbitrariedad del Estado para con sus trabajadores, es así como surge la teoría contractualista o de laboralización que enfrenta al derecho administrativo con el derecho laboral, señalando que “la relación en el empleo público es de naturaleza laboral, y, por tanto, nace de un contrato bilateral, en el que el Estado ocupa la posición de empleador (...)” (Miranda, 2004, p. 2).

En palabras más sencillas, el autor nos hace entender que en esta teoría sí existe la voluntad del trabajador que le permite negociar sus condiciones de trabajo, reconociendo a la autonomía privada como fuente de derecho en el empleo público. En el Perú, se aplica la teoría contractualista; sin embargo, no se puede negar que aún existen rezagos de la teoría unilateralista o estatutaria, como por ejemplo el ingreso de funcionarios públicos, quienes se encuentran sujetos únicamente a la supremacía del Estado.

2.2.3.3. La Gestión de Recursos Humanos en el Estado-Regímenes laborales del sector público

En el empleo público coexisten tres regímenes laborales, el Régimen Laboral de la Carrera Administrativa regulada por el Decreto Legislativo N.º 276, el Régimen laboral de la actividad privada regulada por el Decreto Legislativo N.º 728 y el régimen laboral especial regulada por el Decreto Legislativo N.º 1057 (que está siendo erradicado por la Ley N.º 31131), asimismo, tenemos 10 regímenes pertenecientes a carreras especiales, añádase a ellos otras modalidades de contratación.

Al existir toda una variedad de regímenes, en el 2013 se promulgó la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil, con el objetivo principal de unificarlos y crear un único y exclusivo régimen laboral, lo que termina reemplazando al empleo público.

Sin embargo, hasta la actualidad solo seis entidades han implementado de manera efectiva el régimen del servicio civil, encontrándose “el Servir, el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), la Oficina de Normalización Previsional (ONP), el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), el Ministerio de Ambiente (MINAM) y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA)” (Abanto & Paitán, 2020, p. 17). La causa de tal retraso se debe a que la reforma es integral, progresiva y voluntaria del empleo público, lo cual conlleva a que más de 300 entidades solo se encuentran en proceso de tránsito.

Por consiguiente, aún nos encontramos frente a diversos regímenes laborales, que no cuentan con los instrumentos ni las herramientas necesarias que permitan mejorar las condiciones laborales y sobre todo que respalden el cumplimiento de los principios y derechos laborales, que le alcanza a todo trabajador independientemente del régimen laboral en el que se encuentra.

Al respecto conviene decir que, la mejor inversión que puede hacer el Estado está en la gestión de sus recursos humanos, es decir, en todos sus servidores y funcionarios públicos; no obstante, en la actualidad no se tiene como prioridad a los trabajadores del Estado, lo cual conlleva a que se generen diversos riesgos laborales, tales como el incremento de normas que más que proteger terminan recortando los derechos de los trabajadores.

Como prueba de ello, tenemos por una parte al Decreto de Urgencia N.º 014-2020, “Decreto de Urgencia por el que se regula disposiciones generales necesarias para la negociación colectiva en el sector público”, sin embargo, dicha normatividad fue derogada mediante la publicación de la Ley N.º 31114; y, por otra parte, tenemos al Decreto de Urgencia N.º 016-2020, que fue publicada el 23 de enero del 2020, el cual estableció “medidas en materia de los recursos humanos, a efectos de regular el ingreso de las servidoras y los servidores a las entidades del sector público y garantizar una correcta gestión y administración de la planilla única de pago del sector público”, más al evidenciarse graves vulneraciones a derechos del trabajador, el 23 de enero del año 2021 entro en vigencia la Ley N.º 31115, Ley que deroga los artículos 2, 3, 4, 13, la Cuarta Disposición Complementaria Final y la Única Disposición Derogatoria del Decreto de Urgencia N.º 016-2020-y en su Única Disposición Complementaria Final ordena a que se restituya la Ley N.º 24041.

Indiscutiblemente, la creación de normas en el sector público sin previo análisis de las consecuencias que vayan a generar en el tiempo y de la vulneración de derechos y principios que se puedan presentar, únicamente terminaran por crear diversos riesgos laborales como los que se vienen presentando en la actualidad, que si no son gestionados de manera oportuna, simplemente no se cumplirá con el objetivo que supuestamente tenían las normas derogadas (DUN.º 014-2020

y DN.º 016-2020) que es el contar con servidores civiles que apuesten por la meritocracia para que de esta manera brinden un servicio de calidad a la población.

a. Análisis del Régimen Laboral de la Carrera Administrativa-Decreto Legislativo N.º 276-

El régimen laboral de la Carrera Administrativa, se regula por el Decreto Legislativo N.º 276 que aprueba la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del sector público, fue promulgada el 6 de marzo de 1984 y publicada el 24 de marzo del mismo año; su reglamento fue aprobado por el Decreto Supremo N.º 005-90-PCM.

Este régimen laboral está conformado por servidores públicos nombrados que gozan de estabilidad laboral indeterminada, más el personal contratado se rige únicamente por las disposiciones del mismo cuerpo normativo siempre y cuando le sean aplicables; es importante resaltar que este régimen tiene naturaleza estatutaria o unilateralista, puesto que no existe la autonomía de la voluntad por parte de los trabajadores públicos sujetos a este régimen respecto a la negociación de sus condiciones laborales, por ello, se encuentran bajo el imperio del Derecho Administrativo, donde su ingreso por concurso público, remuneraciones, cargos, beneficios entre otros aspectos se encuentran ya establecidos en la Ley.

En tal sentido, corresponde citar al artículo 1 del Decreto Legislativo N.º 276 que mejor define a la carrera administrativa como “el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que con carácter

estable prestan servicios de naturaleza permanente en la administración pública” (DL N.º 276, 1984, artículo 1), y se encuentra comprendido por tres grupos ocupacionales (profesional, técnico y auxiliar) y 14 niveles.

Corresponde que en este apartado se analice cada una de las etapas que se encuentran dentro del régimen laboral en mención, tales como los siguientes: el acceso, la capacitación y la evaluación del desempeño, con el objetivo de evidenciar que existen riesgos que deben ser gestionados de manera oportuna y eficiente.

a.1. Acceso en el régimen de la carrera administrativa

Para ingresar a la carrera administrativa se requiere una serie de etapas, las cuales serán desarrolladas en la Tabla 8, de ello se puede desprender que en cada etapa ya sea esta de selección de personal, inducción o en cualquiera de las que se van a desarrollar a continuación, se presentan diversos riesgos laborales, como por ejemplo la vulneración al principio de igualdad de oportunidades y a la no discriminación.

En ese sentido se trae a colación la STC N.º 03734-2016-PA, en la cual un trabajador contratado a plazo indeterminado repuesto por mandato judicial interpone su demanda contra una municipalidad por percibir una remuneración menor en comparación con otros trabajadores, pese a que realizaba las mismas funciones; sin embargo, la entidad demandada justificaba su actuar en el hecho de que el demandante tenía la condición de trabajador sujeto al régimen de la actividad privada, regulado por el Decreto Legislativo N.º 728, y que los otros trabajadores eran obreros nombrados bajo el régimen laboral público, regulado por el Decreto Legislativo N.º 276, por esa razón señalaba que no le correspondía percibir la misma remuneración.

Sin embargo, el Tribunal Constitucional “comprobó que los obreros realizaban las mismas funciones y que se encuentran en el mismo cargo (obreros de mantenimiento de parques y jardines)” (Tribunal Constitucional, 2020, p. 9), y sobre todo que la municipalidad no logró fundamentar ni demostrar la justificación objetiva y razonable que pueda determinar un tratamiento diferenciado en la remuneración del demandante, con la de sus compañeros de trabajo, quienes desempeñan las mismas funciones, por lo tanto, el Tribunal declaró fundada la demanda de homologación de remuneraciones, pues “la municipalidad no otorgó razones objetivas que justifiquen la diferencia salarial y menos cuando desarrollan las mismas funciones” (Tribunal Constitucional, 2020, p. 9).

En consecuencia, se puede observar que, durante el acceso al empleo público, en este caso ya sea por un trabajador sujeto al régimen de la actividad privada o a la actividad pública, no se puede vulnerar el principio de igualdad de oportunidades, porque de hacerlo se generan riesgos, que traen consecuencias no solo para los trabajadores sino también afecta los recursos públicos del Estado.

Tabla 8
Etapas para el acceso al empleo público

Etapas para el acceso	
Selección de personal	El ingreso a la carrera administrativa se efectúa obligatoriamente mediante concurso público de méritos y el respeto al principio de igualdad de oportunidades.
Vinculación del personal: nombrados y contratados	Es el proceso mediante el cual el servidor se incorpora al régimen de la carrera administrativa, ya sea por resolución de nombramiento o por contrato (contratación temporal excepcional y contratación excepcional de trabajo de naturaleza permanente).
Inducción	Es considerada un requisito esencial para ingresar a la función pública, puesto que implica la capacitación inicial respecto de los fines y objetivos de la entidad, así como de los derechos y obligaciones de los servidores.

Periodo de prueba	En el caso de los servidores públicos bajo el régimen laboral público no se regula periodo de prueba alguna.
Reingreso y reincorporación a la carrera administrativa	El reingreso a la carrera administrativa es la autorización a un ex servidor para ingresar nuevamente al servicio y la reincorporación es aquel derecho del servidor público separado del servicio, sin haber terminado su vínculo laboral retorne al lugar que tenía antes.

Nota: Tomado de *Instituciones del régimen laboral público*, por Abanto, C. & Paitán, J (2020). Lima: Gaceta Jurídica

a.2. Proceso de capacitación en el régimen de la carrera administrativa

En el artículo 20 del Capítulo V, respecto al ascenso en la Carrera del Decreto Legislativo N.º 276 se establece que es responsabilidad de cada entidad pública de preocuparse por las capacitaciones de su personal, todo ello con la finalidad de mejorar el servicio público y promover el ascenso de los servidores públicos.

Como bien lo han señalado los autores Abanto & Paitán (2020), “la capacitación constituye un deber y un derecho del servidor público, además un requisito previo para participar en los procesos de ascenso, cambio de grupo ocupacional y desplazamiento contemplados en el régimen de la carrera administrativa” (p. 315).

Es decir, no solo es un deber ni tampoco solo es un derecho, sino que es un requisito esencial para que los trabajadores sujetos a la carrera administrativa puedan ascender, para ello la entidad pública deberá establecer programas de capacitación que se encuentren acorde a cada nivel de carrera y grupo ocupacional.

a.3. Proceso de evaluación del desempeño laboral en el régimen de la carrera administrativa

La evaluación de desempeño de los servidores públicos bajo el régimen de la carrera administrativa se encuentra regulada en el Decreto Legislativo N.º 276 y se aplica de manera transversal el Decreto Legislativo N.º 1025, Decreto Legislativo que aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público, con el objetivo de realizar de manera periódica las evaluaciones de desempeño, utilizando para ello diversos métodos y criterios objetivos para evaluar el mérito individual y el desempeño en el cargo, que debía ser un factor determinante para el concurso.

Por el contrario, tal y como lo señala Servir, citado por Abanto & Paitán (2020), “la ausencia de criterios uniformes para los procesos de evaluación en el desempeño y la débil cultura de evaluación en la administración pública convirtieron a estos procesos en requisitos formales que no logran reflejar el rendimiento real de los servidores públicos” (p. 340).

b. Análisis del régimen laboral de la actividad privada, Decreto Legislativo N.º 728

El régimen laboral de la actividad privada del empleo público se encuentra regulado por el Decreto Legislativo N.º 728 que fue promulgado el 8 de noviembre del año 1991, se podría decir que por estas características se aplica rígidamente las normas del derecho del trabajo privado; sin embargo, se debe tener en claro que en este tipo de relación laboral se tiene como empleador al Estado. Por esta razón los trabajadores públicos sujetos a este régimen laboral tendrán ciertas limitaciones como, por ejemplo, se les aplica la Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, así como también de manera supletoria están regidos por la Ley N.º 28175, Ley Marco del empleo público.

Es cierto que, este tipo de régimen laboral tiene naturaleza contractualista, por ello, se podría deducir que los trabajadores públicos gozan de la autonomía de voluntad para negociar sus condiciones laborales; no obstante, si analizamos un poco los antecedentes de este régimen se podrá observar que en parte se crearon con el objetivo de relativizar la estabilidad absoluta, permitiendo celebrar contratos a plazo fijo o determinados, fijar suspensiones del contrato y ampliar las causales para la extinción de los mismos.

Como consecuencia de ello, dentro de este régimen laboral se encuentran trabajadores, empleados de confianza y personal de dirección, que al no existir carrera administrativa se rige por un sistema abierto que no apuestan por la meritocracia ni la profesionalización de sus trabajadores públicos lo cual durante el transcurso del tiempo ha venido generando riesgos laborales que serán analizados posteriormente.

b.1. Acceso en el régimen laboral de la actividad privada

A continuación, la tabla 9 nos mostrará cada una de las etapas que comprenden al acceso a la administración pública de trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

Tabla 9

Etapas del acceso en el régimen laboral de la actividad privada

Etapas del acceso	
Selección de personal	Se realiza mediante concurso público abierto con base en los méritos y capacidades y en un régimen de igualdad de oportunidades.
Vinculación del personal: contratos indeterminados y determinados	En esta etapa se suscribe los contratos de trabajo que pueden ser a plazo indeterminado o los contratos modales sujetos a plazo fijo.
Inducción	El postulante que gana la plaza vacante y presupuestada tiene derecho a una capacitación inicial sobre los objetivos y la política institucional, así como conocer de sus derechos y obligaciones en la Entidad.

Periodo de prueba	El servidor público contratado a plazo indeterminado tiene que cumplir un periodo de prueba de 3 meses, que pueden prorrogarse a 6 meses en el caso de trabajadores de confianza o de 1 año en el caso de personal de dirección.
Reposición de exservidores públicos	Se vienen ventilando procesos sobre reposición o reincorporación de trabajadores que se vinculan con el Estado bajo el régimen laboral de la actividad privada.

Nota: Tomado de *Instituciones del régimen laboral público*, por Abanto, C. & Paitán, J. (2020). Lima: Gaceta Jurídica

b.2. Proceso de capacitación en el régimen laboral de la actividad privada

La capacitación que se regula en el régimen laboral de la actividad privada es considerada un derecho para todos los servidores públicos que se encuentran sujetos a este régimen laboral, puesto que depende de esta el incremento de la productividad de los trabajadores, además con los programas de capacitación para este régimen laboral se busca perfeccionar y actualizar los conocimientos de los mismos, ya que de ellos dependerá la prestación eficiente de los servicios públicos.

Sin embargo, en la realidad no existe evidencia de que realmente se está trabajando en la gestión de los programas de capacitación, puesto que no se encuentran documentos que garanticen y respalden que las capacitaciones brindadas por la entidad están teniendo un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores ya se encuentren en el régimen laboral de la actividad privada o de la carrera administrativa.

b.3. Proceso de evaluación del desempeño laboral en el régimen laboral de la actividad privada

La evaluación de desempeño para los servidores públicos bajo el régimen de la actividad privada no se encuentra regulada en el Decreto Legislativo N.º 728, TUO de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, en ese sentido es preciso utilizar la Ley Marco del Empleo Público, la cual establece que la evaluación del desempeño debe realizarse sobre la base de equidad y justicia; y, por otra parte, se recurre al Decreto Legislativo N.º 1025, exactamente a sus artículo del 18 al 20, el cual señala que la implementación de las evaluaciones sirven para satisfacer los requerimientos de los ciudadanos, puesto que ellos son la prioridad a la hora de prestar los servicios públicos.

Sin embargo, en la actualidad no se han mostrado evidencias de la separación de los servidores sujetos a este régimen laboral de la entidad pública a causa de un deficiente resultado en la evaluación, lo cual genera riesgos en la prestación de los servicios públicos de calidad.

c. Análisis del régimen laboral especial del CAS-Decreto Legislativo N.º 1057

El régimen laboral especial del contrato administrativo de servicios es regulado por el Decreto Legislativo N.º 1057, que fue promulgado en el 2008, reglamentado mediante el Decreto Supremo N.º 075-2005-PCM y que fue modificado por el Decreto Supremo N.º 065-2011-PCM.

Este tipo de régimen laboral tiene sus propias reglas, por ello, no está sujeto ni al régimen de la actividad privada ni al régimen laboral público, por lo tanto, los trabajadores que se encontraban bajo el régimen en mención se sujetaban a contratos administrativos y no laborales.

Posteriormente, en el 2012 se emitió la Ley N.º 29849, denominada, Ley que establece la discriminación progresiva del régimen especial del Decreto Legislativo N.º 1057, dicha ley terminó reconociendo ciertos derechos laborales a los trabajadores sujetos a este régimen; sin

embargo, siempre estaba por delante las limitaciones que “desconocían la laboralidad de los servicios prestados en un régimen de subordinación, que se reduce la efectividad del régimen constitucional del trabajo, consolida diferencias de trato legislativo injustificadas” (Abanto & Paitán, 2020, p. 87).

Evidentemente, el régimen laboral especial del CAS adopta la teoría del sistema abierto del empleo público, asimismo tiene la característica peculiar de la temporalidad o mejor dicho de la transitoriedad, puesto que con la Ley N.º 29849 se tuvo ese objetivo; no obstante, en la actualidad la administración pública venía realizando un uso arbitrario de este régimen laboral, dejando en total incertidumbre a los trabajadores que a pesar de que realizaban labores de naturaleza permanente y lo hacían por más de 1 año con las famosas adendas que prorrogaban el contrato administrativo de servicios, no sabían a ciencia cierta en qué momento se iba a extinguir su contrato.

Como consecuencia de ello, el 9 de marzo del 2021 se publicó en el diario *El Peruano* la Ley N.º 31131 que entró en vigencia el 10 de marzo del presente año, denominada Ley que establece disposiciones para erradicar la discriminación en los regímenes laborales del sector público; y, como bien Servir (2021), lo ha precisado:

Tiene por objeto trasladar progresivamente a los servidores civiles vinculados bajo el régimen especial de contratación administrativa de servicios (RECAS) que desarrollan labores permanentes al régimen del Decreto Legislativo N.º 728, o en caso se encuentren contratados por una entidad cuyo régimen sea el de Decreto Legislativo N.º 276, el traslado de estos servidores se producirá a dicho régimen (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2021, p. 1).

Por lo citado, se puede apreciar que nuevamente se aprobó una ley con el objetivo de erradicar o eliminar el régimen CAS, todo ello porque su uso indiscriminado viene generando riesgos socio laborales que a corto plazo no solo terminarían perjudicando a los trabajadores públicos sujetos a este régimen, sino que también perjudicará los recursos públicos del Estado.

En tal sentido, al analizar la Ley N.º 31131 se puede advertir dos aspectos importantes, en primer lugar, que los contratos administrativos de servicios para el desarrollo de labores de naturaleza permanente, que se encuentren vigentes al 10 de marzo del 2021, fecha de su vigencia, adquieren la calidad de contratos a plazo indeterminado, lo que implica que se necesitará de una causa justa para fundamentar el despido; en segundo lugar, los contratos administrativos de servicios que se presten para labores de naturaleza transitoria y de suplencia vigentes al 10 de marzo del 2021, no adquieren la calidad de indeterminados y se limitan al presupuesto y a las necesidades del Estado.

En definitiva la promulgación de esta Ley N.º 31131 tiene mucha discusión, debido a que señalan que afecta la meritocracia; sin embargo, la existencia de estos regímenes laborales en el empleo público también generan diversos riesgos laborales como, por ejemplo, existe un desorden en los niveles remunerativos del sector público; asimismo, “se cumplen diferentes reglas a pesar de que realizan funciones o ejercen cargos similares, generando serias distorsiones en los pagos y en los deberes y derechos que les son aplicables, afectando el clima laboral” (Abanto & Paitán, 2020, p. 93).

En cierta medida, la aplicación de la norma en mención intentará respaldar derechos de los servidores civiles, puesto que, hasta antes de su publicación se ha despedido a gran cantidad de personal bajo el régimen laboral CAS a pesar de que realizaban labores de naturaleza

permanente y por periodos largos, por ello, se deberá trabajar con bastante esmero en la administración pública para que realmente se elimine de una vez el régimen laboral CAS que solo ha generado riesgos tanto a nivel de derechos laborales como con presupuesto del Estado.

d. Análisis del nuevo Régimen del Servicio Civil, Ley N.º 30057

El Perú aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el 2013, en esta existieron diversos pilares que tomaron su atención, más lo que nos concierne es la importancia que le dieron a la meritocracia del Servicio Civil, cuyo objetivo esencial es dotar a la administración pública de servidores civiles que apuesten por la meritocracia y la profesionalización de sus labores.

Asimismo, atendiendo a las necesidades de los trabajadores públicos ante la incertidumbre del desorden de los regímenes laborales existentes en el empleo público, esta Política Nacional a través de la reforma del Servicio Civil apuesta por un régimen único y exclusivo en las entidades públicas que estén dotados de derechos y deberes claramente reconocidos y garantizados.

Ahora bien, el tránsito al Nuevo Régimen del Servicio Civil es obligatorio para las entidades públicas que se encuentran comprendidas dentro del ámbito de aplicación de la Ley del Servicio Civil, dentro de la misma se encuentra por ejemplo los gobiernos locales y regionales, en efecto estas entidades debían implementar de manera progresiva la reforma del servicio civil por un plazo máximo de seis años, puesto que de no hacerlo durante ese periodo traía como consecuencia que a partir del 1 de enero del 2018 serían comprendidas automáticamente en la reforma.

No obstante, la realidad siempre es diferente, ello debido a que en la actualidad solo seis entidades han cumplido con la implementación integral del Nuevo Servicio Civil, y según una encuesta realizada en el 2018 por Ipsos Apoyo: “más del 70 % de los encuestados consideran que la reforma obliga a los trabajadores a cumplir con sus deberes” (Autoridad Nacional de Servicio Civil, citado por Abanto & Paitán, 2020, 117).

Es decir, nadie niega que la correcta implementación del Servicio Civil en las entidades del Estado traerá beneficios para los servidores en el tema de mejorar sus condiciones laborales, para los ciudadanos en la mejora de calidad de servicios, para el Estado en la promoción de la continuidad de las políticas públicas y para la administración pública, porque empleará mejores estrategias de recursos humanos alineadas a las estrategias de la entidad.

d.1. Acceso en el nuevo régimen del servicio civil

La siguiente tabla nos mostrará cada una de las etapas que se debe seguir para poder acceder al Nuevo Régimen del Servicio Civil:

Tabla 10
Etapas del acceso en el nuevo régimen del servicio civil

Proceso de selección	Forma parte del proceso del Subsistema de Gestión del Empleo del SAGRH y se realiza mediante concurso público de mérito, por cumplimiento de requisitos de leyes especiales y por contratación directa.
Proceso de vinculación	El inicio del vínculo con los funcionarios y directivos públicos se realiza mediante una resolución administrativa, en el caso de los servidores civiles de carrera también se requiere una resolución administrativa a cargo de la Oficina de Recursos Humanos y en el caso de los servidores de confianza o bajo contratación directa el vínculo se inicia con la firma de un contrato.
Proceso de inducción	Es la etapa donde se pone de conocimiento a los servidores civiles la información relacionada al funcionamiento general del Estado, a su institución, a sus normas internas y finalmente a su puesto; asimismo, cuenta con tres fases: Planificación de la Inducción, Ejecución de la Inducción y

	Evaluación de la Inducción.
Proceso de periodo de prueba	Se da con el objetivo de retroalimentar, apreciar y validar las habilidades técnicas, competencias o experiencia del servidor en el puesto, se aplica a todos los servidores civiles excepto a los funcionarios públicos que no se encuentran sujetos al mismo, por ejemplo, a los servidores bajo el régimen del DL 276 Y 728 que ganen los concursos y opten voluntariamente por el traslado.
Reingreso y retorno al nuevo régimen del servicio civil	El reingreso se produce cuando los servidores civiles de carrera que renuncien puedan reingresar al Servicio Civil de carrera, para ello deberán cumplir ciertas reglas; por otra parte, el retorno se producirá cuando el servidor a la carrera pretenda retornar en su mismo puesto y en su entidad de origen y en e caso de destaque.

Nota: Tomado de *Instituciones del régimen laboral público*, por Abanto, C. & Paitán, J (2020).
Lima: Gaceta Jurídica

d.2. Proceso de capacitación en el nuevo régimen del servicio civil

La capacitación en el nuevo régimen del servicio civil no es considerada un derecho para el servidor, a pesar de que tiene por finalidad mejorar el desempeño de los mismos para la correcta y eficiente gestión de la prestación de los servicios públicos.

Por su parte, Haro, citado por Abanto & Paitán (2020), señala que el efecto de una correcta gestión de los programas de capacitación trae como consecuencia la mejora en la gestión pública, puesto que contará con servidores civiles que desempeñen técnica y éticamente sus funciones, asimismo, implica un beneficio para el usuario de la gestión pública, puesto que recibirá una atención integral, oportuna, transparente y diligente por parte de los servidores, y finalmente desde la perspectiva del servidor civil la capacitación le permitirá estar preparado para enfrentar los nuevos retos y cumplir con sus metas tanto profesionales como personales.

Es indiscutible que la gestión de los programas de capacitación se encuentra mejor regulada en el régimen del servicio civil; sin embargo, no se puede negar que existen cabos sueltos que limitan la eficiencia de estos programas, por ello, la Carta Iberoamericana de la Función Pública en su artículo 37 establece claramente que “se deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los servidores civiles, por ser los principales responsables y articuladores de la maquinaria administrativa (...)” (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003, artículo 37).

d.3. Proceso de evaluación del desempeño laboral en el nuevo régimen del servicio civil

De conformidad a la Ley del Servicio Civil y a su Reglamento General, la evaluación de desempeño “es un proceso comprendido dentro de la gestión del rendimiento, que tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil” (Ley N.º 30057, 2013, artículo 19). Resulta que este proceso debe ser obligatorio, integral, sistemático y continuo, desarrollado por la entidad pública en base a criterios objetivos y demostrables del rendimiento del servidor público.

De acuerdo con los votos de los magistrados Urviola, Eto y Álvarez, en los fundamentos 37 y 38 de la sentencia del Tribunal Constitucional N.º 00018-2013-PI/TC, se establecen ciertas reglas mínimas que garantizan el proceso de evaluación de desempeño, siendo entre las siguientes:

- Cada servidor debe conocer con anticipación sobre qué factores o metas será evaluado, que además de ser mensurables y verificables, deben estar relacionados con las labores y la responsabilidad del puesto que desempeña (...)
- Las metodologías y los tipos de evaluación del desempeño son fijados por el ente técnico y especializado (...).
- El proceso de evaluación se realiza con una periodicidad anual (...).
- El servidor que no participe en un proceso de evaluación por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad es calificado como personal descalificado.
- Las oficinas de recursos humanos desarrollan actividades de capacitación para atender los casos del personal calificado como de rendimiento sujeto a observación (...) (Tribunal Constitucional, 2014).

Teniendo en cuenta, lo resuelto por los magistrados en la sentencia en mención, se puede observar que el proceso de evaluación de desempeño está vinculado directamente con el perfil del puesto y las capacitaciones que debe realizar la entidad pública, puesto que de ambas depende el rendimiento de los servidores civiles.

En virtud de todo lo señalado hasta este punto, se puede concluir que cada régimen laboral del empleo público tiene sus propias reglas para el acceso, para las capacitaciones y para la evaluación del desempeño. En ese sentido corresponde a la administración pública cumplir de manera íntegra y transparente cada una de estas etapas que involucran a los servidores público; por su parte, todos los servidores independientemente del régimen laboral en el que se encuentren deben conocer sus obligaciones y sus responsabilidades que se encuentran plasmadas en sus respectivas normas y cumplirlas también de manera íntegra y transparente.

En esa misma línea, habiendo citado algunas sentencias que corroboran que a pesar de que existan las garantías en el acceso, en las capacitaciones y en la evaluación del desempeño, se siguen evidenciando riesgos laborales como, por ejemplo, la discriminación directa o indirecta en el acceso al empleo público y la falta de capacitaciones que impiden el ascenso, entre otros riesgos que terminan vulnerando el derecho de los trabajadores públicos.

Si bien es cierto cada trabajador se encuentra bajo un régimen laboral de contratación y debe regirse por su propia ley, del mismo modo nuestra Constitución Política del Perú en su artículo 23 resalta que ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador, por ello, si existen deficiencias en los procesos y se genera riesgos, es momento de trabajar directamente con el sistema de control interno para que a través de sus controles implemente herramientas que

contribuyan en la prevención o mitigación de los riesgos laborales presentes en la administración pública.

2.2.4. Municipalidad Distrital de Sapallanga

2.2.4.1. Naturaleza

El distrito de Sapallanga es uno de los 28 que conforman la provincia de Huancayo, limita por el norte con los distritos de Chilca y Huancán, por el sur con el distrito de Pucará, por el este con Huancavelica y por el oeste con los distritos de Huayucachi y Huacrapuquio.

Se creó el 2 de enero de 1985, mediante el Decreto Ley N.º 9421: “La superficie del distrito es de 119.02 km², donde la geografía es de cerros elevados en la zona este que llega a los 4750 m s. n. m. (cerro Rumahuasi), la parte más baja se encuentra a 3210 m s. n. m. (Huayllaspanca y río Chanchas)” (Municipalidad Distrital de Sapallanga, 2021).

El área geográfica está dividida entre centros poblados, tales como Huallaspanca, Cocharcas y La Punta, anexos como Miluchaca y 14 barrios (Miraflores, Simón Bolívar, San Antonio, La Unión, San Bernardo, Mariscal Castilla, Progreso, Centro, San Martín, San José, Los Ángeles, San Pedro, San Pablo y San Cristóbal).

2.2.4.2. Datos generales de la municipalidad

Los datos generales reflejan la información actualizada de la Municipalidad Distrital de Sapallanga que fueron proporcionadas de la consulta del RUC realizado a la Sunat, además se consultó al INEI respecto a la población, y se tiene los siguientes datos:

- **RUC:** 20195243299
- **Razón Social:** Municipalidad Distrital de Sapallanga
- **Tipo de sociedad:** gobierno regional local
- **Personería:** Persona jurídica
- **Tipo Empresa:** Gobierno regional, Local
- **Condición:** Activo
- **Condición del contribuyente:** Habido
- **Fecha de Inscripción:** 20/11/1993
- **Actividad Comercial:** administración pública en General
- **Representante Legal:** Alcalde Distrital Rubén Roland Remuzgo Paitán
- **Dirección Legal:** Av. Ricardo Palma S/N
- **Distrito / Ciudad:** Sapallanga
- **Provincia:** Huancayo
- **Departamento:** Junín

2.2.4.3. Estructura orgánica y funciones

La Municipalidad Distrital de Sapallanga cuenta con la siguiente estructura orgánica:

a.1. Órganos de alta dirección

- Alcaldía
- Gerencia Municipal

a.2. Órganos Consultivos, de Participación y Coordinación

- Comisiones de Regidores
- Concejo de Coordinación Local Distrital.
- Comité de Vigilancia del Presupuesto Participativo
- Comité de Gestión Local Distrital
- Junta de DELEGADOS Vecinales Comunales
- Comisión Ambiental Municipal
- Comité de Administración del PVL
- Comité Distrital de Defensa Civil.

a.3. Órganos de Asesoramiento

- Unidad de Asesoría Jurídica.
- Unidad de Planeamiento y Presupuesto.
- Oficina de Programación e inversión

a.4. Órganos de Apoyo

- Oficina de secretaría general.
- Oficina de Imagen Institucional.
- Oficina de Trámite Documentario y Archivo
- Unidad de Rentas y Fiscalización Tributaria
- Unidad de Tesorería
- Unidad de Contabilidad

- Unidad de Recursos Humanos
- Unidad de Logística y Servicios Auxiliares
- Área de Informática y Estadística

a.5. Órganos de línea

- Subgerencia de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Rural.
- Subgerencia de Desarrollo Socioeconómico y Servicios Públicos

Cada uno de estos órganos que conforman la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Sapallanga tienen sus funciones delimitadas en sus documentos de gestión tales como los siguientes: el Manual de Organización y Funciones (MOF) y en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

2.2.4.4. El área de Recursos Humanos esencial para mover la maquinaria del Estado

En la actualidad, la Municipalidad Distrital de Sapallanga cuenta con un portal web de transparencia; sin embargo, no proporciona datos actualizados de la gestión edil 2019-2022. En ese sentido solo se cuenta con el Manual de Organización y Funciones del 2019, y como la presente investigación abarca a la Oficina de Recursos Humanos, se trae a colación los cuadros donde se puede verificar las funciones específicas del encargado de la oficina.

2.3. Definición de términos básicos

a. *Compliance.* “Significa en español complacencia o condescendencia, sin embargo, en términos gerenciales y de administración, hace referencia a la visión futurista y de control, para proteger a la organización y sus funcionarios de riesgos internos y externos” (Pumarino, 2014, párr. 2).

b. *Corrupción.* “La corrupción es la alteración más grave y contagiosa que pueden padecer las instituciones. Supone que una persona o varias, de común acuerdo, instrumenten y

manejen el sector público a su antojo, en beneficio propio o ajeno” (Silva, 2017, párr. 1).

c. Principio de protección. “Este principio sostiene que los trabajadores tienen derecho a que el Estado y los empleadores aseguren condiciones de trabajo dignas que les garanticen un estado de vida saludable, física, mental y socialmente, en forma continua. “(Ospina, s.f.p. 183)

d. Canal interno de denuncias. “(...), se trata de un canal de comunicación de carácter interno a través del cual, cualquier persona puede formular una denuncia anónima sobre comportamientos o escenarios irregulares o delictivos llevados a cabo por los propios empleados o terceras personas que tengan algún tipo de vinculación mercantil” (Calidad y Excelencia, 2019, párr. 1).

e. Control interno. “Concepto fundamental de la administración y control, aplicable en las entidades del Estado para describir las acciones que corresponde adoptar a sus titulares y funcionarios para preservar, evaluar y monitorear las operaciones y la calidad de los servicios” (Shack, 2020, p. 29)

f. Cultura preventiva. “La cultura preventiva por lo tanto es un elemento clave para el desempeño óptimo de las organizaciones en materia de seguridad y salud, ya que el esfuerzo preventivo realizado por las organizaciones llega a ser menos eficaz, es decir, llega un momento en el que los recursos aplicados a seguridad y salud no dan los resultados esperados” (Carmona, 2013, párr. 5).

g. Sistema de gestión de *compliance* laboral. “Sistemas diseñados esencialmente para la prevención de riesgos derivados de incumplimientos normativos en el ámbito socio laboral, así como para detectar y corregir de una forma temprana aquellos riesgos que no se hayan podido evitar” (Rojas, 2017, párr. 1)

h. Buenas prácticas de gestión pública. “(...), un cambio en la gestión de entidades públicas, para que esta ubique al ciudadano en el centro de su trabajo, respondiendo a sus necesidades específicas y velando por servirlo cada vez mejor” (Vega, s.f. párr. 4).

i. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). “Es un organismo internacional de carácter gubernamental conformado por 34 países miembros. En este espacio los Estados miembros trabajan juntos para buscar soluciones que les permita enfrentar los retos económicos, sociales y de buen gobierno que la realidad nos presenta cada día, su sede está en París” (Cornejo, 2017, p. 3).

j. Código de Ética. “Es aquel código que fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio” (Pérez & Gardey, 2021, párr 4).

k. Código de Conducta. “Es aquel código que se encarga de regular los comportamientos dentro de la organización orientados a la cultura de cumplimiento y filosofía de la propia empresa, canales de denuncia interna (whistleblowing) ante posibles desvíos de las conductas establecidas (...)” (Rojas, 2017, p. 4).

l. Riesgo laboral. “Es toda circunstancia capaz de causar un peligro en el contexto del desarrollo de una actividad laboral” (Equipo BeeDIGITAL, 2015, párr. 1).

m. Riesgo residual. “Es el nivel de riesgo que persiste después del efecto mitigador ejercido por los controles existentes sobre el nivel de riesgo inherente” (Carriquiry, 2019, diapositiva 24)

n. Riesgo inherente. “Es el nivel de riesgo al que está expuesta la entidad en términos absolutos, en ausencia de controles o cualquier acción de mitigación” (Carriquiry, 2019,

diapositiva 20).

o. Función pública. “Se entiende por función pública toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre o al servicio de las entidades de la administración pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos” (Ley N.º 27815, 2002, artículo 2).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo, Alcance y Métodos de Investigación

3.1.1. Enfoque de investigación cualitativo

Este enfoque tiene como esencia “estudiar diferentes objetos para comprender la vida social del sujeto a través de los significados desarrollados por este” (Katayama, p. 43); para cumplir con tal objetivo prioriza y profundiza los puntos de vista, las interpretaciones y los significados que se obtendrán a lo largo de la investigación

En ese sentido, la presente tesis utilizó el enfoque cualitativo, puesto que por la naturaleza del objeto principal de estudio se hizo uso del análisis, la argumentación y la interpretación de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento de recolección de datos que también forma parte de un enfoque cualitativo, es así que se dio el análisis interpretativo y argumentativo de la figura del *compliance* laboral como herramienta de prevención y gestión de los riesgos laborales, así como también se realizó un estudio pormenorizado del sistema de control interno que actualmente tiene el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

Lo que se viene describiendo en los párrafos anteriores permite evidenciar que con la investigación se buscó analizar sobre la base de la doctrina del derecho penal, derecho del consumidor y las políticas nacionales que adoptó el Estado peruano para combatir la corrupción y luchar por la integridad pública, la figura del *compliance*, que básicamente fue aplicada en el derecho penal para eximir o atenuar de responsabilidad a las personas jurídicas.

Es notable que existe la necesidad de adaptar esta herramienta en el ámbito del derecho laboral para que se encargue de prevenir y gestionar los diversos riesgos laborales que se presentan en el proceso de contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, por lo que me basé en entrevistas de expertos internos y externos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, con la finalidad de profundizar en mi objeto de estudio a raíz de la realidad que los rodea.

3.1.2. Tipo de investigación general

La naturaleza de la presente investigación es mixta, puesto que se busca obtener nuevos conocimientos a partir de la teoría aportada, así como una vez obtenidos estos conocimientos se aplicarán en la realidad.

En la presente tesis se buscó fundamentar cómo el *compliance* laboral influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, contribuyendo de esa manera en justificar que existen herramientas que se encargan de prevenir y mitigar los riesgos laborales que se presentan en el proceso de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral, y en relación con ello justificar también el poder de influencia que tiene esta herramienta en la eficiencia del sistema de control interno del área de Recursos Humanos; de conformidad a lo descrito en este párrafo, el destacado Doctor en Educación, Horna (2012), señala lo siguiente:

En el estado actual del conocimiento, cualquier investigación es tanto básica como aplicada. Todo depende de la creatividad del investigador. Hoy la investigación tiene más

valor si sus resultados aportan opciones para resolver problemas y si contribuyen a las arcas del conocimiento científico (Horna, 2012, p. 202).

De acuerdo con lo citado anteriormente, en la presente investigación se tomó el tipo de investigación general mixta en el sentido de que se buscó profundizar los conocimientos de la figura del *compliance* laboral y a raíz de la doctrina estudiada se pretende determinar si esta herramienta influenciará en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

3.1.3. Tipos de investigación jurídica

El presente estudio aborda diversas tipologías de investigación jurídica que se adaptan al objeto de estudio, para ello se utilizó el *Instructivo teórico-práctico del Diseño y redacción de la tesis en derecho*, del maestro Aranzamendi (2013), quien expone que “[los tipos de investigación jurídica] son algunos de los muchos que existen o puedan crearse a partir de la iniciativa del investigador” (p. 76). En ese sentido seguidamente se exponen los tipos de investigación jurídica que se consideran adecuados a la presente investigación.

3.1.3.1. Investigación jurídico-descriptiva

Utilizando la tipología que realizó el maestro Aranzamendi (2013), se comienza mencionando lo que se entiende por investigación jurídico-descriptiva, y en ese sentido, “este diseño de investigación tiende a describir las partes y rasgos esenciales de fenómenos fácticos o formales del Derecho (...). La información obtenida en un estudio descriptivo, explica el problema y supone mucho conocimiento a priori del caso tratado” (pp. 79-80).

Por ello, en la presente tesis se ha descrito las partes y rasgos esenciales de cada una de las variables para obtener mayor información, y de esta manera determinar la influencia del *compliance* laboral en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos, ya que mediante esta investigación jurídica de corte descriptiva se recabó información a través de la observación que se realizó por medio de los sentidos que identificaron el real panorama que se presenta en los procesos de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral del personal que forma parte de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

3.1.3.2. Investigación jurídico-comparativa

Asimismo respecto a este tipo de investigación se ha recurrido al derecho comparado, puesto que el programa de *compliance* nació en los Estados Unidos, es ahí de donde procede su *naturaleza* y su esencia, posteriormente, diversos países lo han estado adoptando y aplicando en sus estados con la finalidad de combatir la corrupción, ya que como bien lo señala Aranzamendi (2013), con este tipo de investigación jurídica “se someten a estudio las instituciones jurídicas que pertenecen al mismo género, pero, que difieren en la especie, se trata de identificar las similitudes o diferencias normativas y teóricas de 2 o más sistemas en el ámbito del derecho nacional e internacional” (p. 78).

Debido a las características peculiares de este programa de *compliance*, la presente investigación recolectó información idónea de otros países que apoyan la eficacia de esta herramienta, que se encarga de prevenir y gestionar los diversos riesgos que se presentan, no solo en las empresas privadas, sino también en las entidades públicas, en ese sentido se ha analizado la realidad de la crisis financiera de las empresas de Estado Unidos que han quebrado por estar

inmiscuidos en temas de corrupción, y cómo a través del *compliance* han logrado gestionar los riesgos que nacían a consecuencia de la corrupción.

Además, se ha estudiado doctrina española para enfocarnos más en la herramienta del *compliance* en materia laboral, como ejemplo de ello se utilizó el artículo de Rojas (2017), que lleva por título *compliance* laboral, material que permitió identificar los elementos esenciales de estas herramientas, así como el proceso que se debe seguir para su correcta implementación.

3.1.3.3. Investigación Jurídica Correlacional

La presente tesis está conformada por dos variables donde se evalúa la relación del *compliance* laboral con el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga. En ese sentido para dar soporte a la investigación se trae a colación al especialista en esta materia, Aranzamendi (2013), que sustenta este tipo de investigación jurídica de la siguiente manera:

En estos casos, se aparenta o se fuerza descubrir la existencia de una relación de causalidad de dos o más variables o conceptos para determinar o concluir que el cambio de una de ellas sea la causa o efecto del cambio de otra. En realidad, lo que sí existe es correlación de dos o más variables o conceptos, y esa correlación es lo que determina la consecuencia de otra (p. 84).

En vista de lo mencionado, se evaluó la relación que existe entre el *compliance* laboral y el sistema de control interno, de tal manera que se logre determinar la influencia de la primera variable independiente, *compliance* laboral, sobre la segunda variable dependiente, sistema de

control interno y así se determinó los efectos o cambios que se produjo respecto a la última variable mencionada, todo ello con la finalidad de determinar la influencia de ambas variables.

3.1.4. Métodos de investigación jurídica

3.1.4.1. Método exégesis como razonamiento jurídico

Para que se pueda analizar una ley, una política nacional, entre otros instrumentos normativos, como punto de partida se debe entender a la norma en su contexto o naturaleza pura, es así que Aranzamendi (2013) señala que “la labor del estudioso de derecho es meramente reproductiva y descriptiva de la ley, pues apoyado en el procedimiento lógico formal silogístico garantizará que sus resultados analíticos no sea más que una reproducción minimizada de la ley” (p. 92).

En la presente tesis, se puede evidenciar que existe una interpretación literal de las normas en las que se apoya la investigación, toda vez que se analizó la Ley N.º 30424 y el Decreto Legislativo N.º 1352, donde se regula la responsabilidad penal de las personas jurídicas y se establecen los elementos que conforman un modelo de prevención o lo que comúnmente se denomina *compliance*.

3.1.4.2. Método sociológico funcional

Aranzamendi (2013) analiza este tipo de método de investigación y señala lo siguiente:

Toma como punto de partida una determinada realidad a partir del cual se puede generalizar a través de un método inductivo. Esta orientación parte del criterio de que el estudio del Derecho no es posible sin una clara comprensión de la realidad social, debido

a que investiga las implicancias de la aplicación de las normas jurídicas en la vida social, (...) (p. 94).

De conformidad con la cita, en la presente tesis se utilizó este método de investigación, puesto que se analizó previamente la realidad social, es decir, se estudió el control interno que viene aplicando la Municipalidad Distrital de Sapallanga específicamente en el área de Recursos Humanos, lo cual permitió tener un acercamiento con las herramientas que se vienen utilizando en el proceso de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral del personal.

De esta manera se determinó la influencia del *compliance* laboral en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos, con el objetivo de que esta herramienta de prevención de riesgos laborales coadyuve al sistema de control interno para que pueda cumplir con la gestión eficiente de los recursos públicos.

3.1.4.3. Método argumentativo

Como bien lo ha señalado Pérez, citado por Aranzamendi (2013), “la argumentación jurídica es un tipo de razonamiento que desde premisas verosímiles llega a conclusiones razonables” (p. 103); es decir, que con la aplicación de este método de investigación jurídica se resalta la importancia de la interpretación y la aplicación del derecho, puesto que “la estrategia argumentativa a menudo se expresa en el razonamiento lógico” (Aranzamendi, 2013, p. 103).

En el caso concreto de la presente tesis, la argumentación es uno de los métodos de la investigación jurídica que cobra mayor importancia, debido a que se encarga de sostener la hipótesis principal de que el *compliance* laboral influenciaría positivamente en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

Para ello, se cuenta con el razonamiento lógico que es la piedra esencial de la argumentación, mediante el cual se analizarán las normas existentes, el derecho comparado y de las entrevistas practicadas a especialistas en ambas variables, cuyo razonamiento se puede apreciar en los resultados y conclusiones de la presente investigación.

3.1.5. Métodos de interpretación jurídica

3.1.5.1. Método literal

Como bien lo ha señalado en su libro *Cómo hacer una tesis de derecho y no envejecer en el intento*, Ramos (2008), respecto al método literal, “es la puerta de ingreso a la interpretación jurídica, se trata de una lectura apropiada y convencional del texto jurídico mientras que su aplicación no sea absurda o anacrónica” (p 158).

La presente investigación utilizó este método de interpretación con las diversas políticas nacionales y las leyes, que a raíz de su lectura en su contexto puro permitió interpretarlas y de esa manera buscar la correlación entre el *compliance* laboral con el sistema de control interno de las entidades públicas, específicamente de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

3.1.5.2. Método sistemático por ubicación de la norma

Las políticas nacionales reguladas por los decretos supremos tienen un principal objetivo que viene a ser combatir la corrupción y luchar por la Integridad en el sector público, para ello se debe reforzar el sistema de control interno, que en la actualidad vienen implementando las entidades públicas en especial los gobiernos locales.

En ese sentido, las políticas señaladas guardan relación con la Ley del Control interno en las Entidades del Estado, Ley N.º 28716- y la Ley Orgánica del Sistema Nacional del Control y de la Contraloría General de la República, Ley N.º 27785, puesto que para combatir la corrupción se debe trabajar principalmente mejorando las herramientas de prevención y gestión de los diversos riesgos que se presentan en las municipalidades.

Lo cual conlleva a que las leyes actuales no deben trabajar solas, más al contrario deben trabajar en coordinación con otras normas, como por ejemplo y una de las más importantes, viene a ser la Constitución Política del Perú, que en su artículo 82 se encarga de regular al Órgano superior del Sistema Nacional de Control que resulta ser la Contraloría General de la República.

Por otra parte, al estudiar a la herramienta del *compliance* laboral se estudia las normas laborales, puesto que es una herramienta que se encarga de gestionar los riesgos netamente laborales, para ello se recurren a las normas que abordan las instituciones del régimen laboral público.

Por lo expuesto, en la presente investigación se evidencia la presencia del método sistemático por ubicación de la norma, que en palabras de Núñez (2008) tienen la siguiente definición: “La sistemática jurídica es un procedimiento que se usa para conectar normas entre sí, en el marco de un ordenamiento legislativo, con el propósito de obtener una respuesta coherente que la lectura de un solo texto normativo no está en grado de ofrecer” (p. 168).

En ese sentido, la presente tesis no solo aborda el estudio desde una perspectiva cerrada de la interpretación literal, sino que a raíz de esta busca la conexión lógica con otras normas que respaldan y profundizan el estudio de ambas variables.

3.1.5.3. Método lógico o *ratio legis*

Este método de interpretación jurídica, “(...) busca, la razón de ser de la ley o el espíritu de la norma. Si el método literal responde a la pregunta ¿qué dice la ley? - El método de la *ratio legis* o lógico, se pregunta ¿para qué se dictó la norma?” (Ramos, 2008, p. 161).

Como bien se ha venido mencionando, la presente tesis utilizó el método de la argumentación para sustentar la hipótesis principal del estudio, es, por ello, que es de vital importancia el uso del método lógico o *ratio legis*, puesto que permite estudiar más allá de la interpretación literal de las normas mencionadas en el punto anterior, justificando su razón de ser de las mismas.

3.2. Diseño de Investigación

3.2.1. No experimental longitudinal

Este diseño de investigación no permite la manipulación de las variables de estudio, tal cual lo explican los autores en el libro la *Metodología de la investigación*, Hernández et al.(2010), “las investigaciones no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149). En la presente investigación se estudió las variables que tienen sus propias características y su propia naturaleza, en ese sentido se buscó entender la relación de ambas y estudiar la forma en que trabajan en conjunto.

En ese mismo sentido, la presente investigación analizó las situaciones relevantes que se han generado a lo largo del tiempo, es decir, no se ha centrado en un tiempo determinado, más al

contrario se estudió la figura del *compliance* en el ámbito penal a raíz de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, toda vez que se evaluó la manera en que el Estado peruano abrió las puertas a esta nueva herramienta del *compliance* y para ello se remontó al 2016 fecha en la cual se expidió la Ley N.º 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional.

Asimismo, se estudió el Decreto Legislativo N.º 1352, por el que se amplió la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, también se analizó las Políticas nacionales que adoptó el Perú para combatir la corrupción y luchar por la integridad pública. Por otra parte, respecto a la variable del sistema de control interno, se estudió la evolución del control interno dentro del sector público específicamente en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, toda vez que el control interno ha sido desarrollado de manera diferente e insuficiente por cada gestión edil de la Municipalidad de Sapallanga, ello de conformidad a las declaraciones brindadas por el gerente municipal y el jefe de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

3.3. Población

Córdova, citado por Ponce (2017), señala que “se denomina población a un conjunto de elementos que contienen una o más características observables de naturaleza cuantitativa o cualitativa que se pueden medir en ellas” (p. 106). Como bien se ha venido desarrollando a lo largo de esta investigación, la presente tesis tiene un enfoque cualitativo y su población está conformada por especialistas de ambas variables, donde los expertos internos pertenecen a la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

3.4. Muestra

Ahora bien, es preciso entender correctamente la definición de la muestra, para ello citamos a Hernández et al (2010), quienes señalan que “en el proceso cualitativo, [la muestra representa un] grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p. 384).

Teniendo en cuenta que una investigación con enfoque cualitativo más que representatividad busca profundidad en su estudio, debido a ello la muestra más que cantidad debe dar prioridad a la calidad de la información u opinión que se recolecte a través de las técnicas de recolección de datos. En ese sentido, en la presente investigación se tuvo como muestra a seis (6) especialistas de diversas ramas que coadyuven con sus experiencias el objeto del presente estudio; siendo dos (2) especialistas que se enfoquen en el sistema de control interno, dos (2) especialistas que aborden la herramienta del *compliance* laboral y finalmente dos (2) especialistas que profundicen sobre el manejo del proceso de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral del área de Recursos Humanos.

Ahora bien, teniendo en claro la muestra de la presente investigación se pasará a detallar el tipo de muestreo que se utilizó: en primer lugar, tenemos al muestreo no probabilístico intencional, toda vez que el escenario de estudio es el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga se necesitaba conocer el panorama general del estado actual del sistema de control interno del área de Recursos Humanos y de esa manera determinar si el control interno que se viene aplicando necesita de herramientas que de manera complementaria coadyuven a cumplir el objetivo del mismo.

Por ello se eligió a expertos internos (gerente municipal, gerente de Recursos Humanos, abogados laboristas) que conocen tanto del sistema de control interno aplicable a la Municipalidad Distrital de Sapallanga, puesto que son funcionarios. Asimismo, como se está estudiando una nueva herramienta que viene a ser el *compliance* laboral, se eligió a expertos externos que conocen el manejo del sistema de control interno en las entidades públicas y sobre todo tienen experiencia en la herramienta de prevención de riesgos laborales *compliance* laboral.

En segundo lugar, la presente tesis también utilizó el muestreo cualitativo intencional, puesto que manejó el análisis y la interpretación de doctrinas especializadas y derecho comparado, partiendo del *compliance* penal y la responsabilidad penal de las personas jurídicas en el Perú. También se recurrió a diversos artículos que mostraban el origen del *compliance* en el derecho anglosajón, sobre todo se recurrió a revistas que permiten el estudio del *public compliance* o *compliance* estatal. Finalmente se recurrió a artículos y diversas tesis que abordan el tema más específico del *compliance* laboral.

Es decir que, al utilizar este tipo de muestreo no se elige a la muestra al azar, sino más al contrario debe existir un criterio de justificación, que si bien no son un reflejo estadístico puro sí guardan cierto grado de representatividad, pero más que esta última con este tipo de muestreo se gana profundidad.

3.4.1. Descripción de escenario

El sistema de control interno es una herramienta esencial en el sector público, puesto que se puede definir al mismo como un conjunto de acciones y mecanismos que tienen el fiel objetivo de verificar y supervisar si la entidad pública donde se viene implementando esta herramienta,

cumple con los objetivos institucionales a través de cada uno de sus procesos, dicho control es responsabilidad del titular de la entidad, los funcionarios y de los mismos servidores públicos de la institución.

Sin embargo, con el pasar de los años se ha podido percibir que el sistema de control interno no se encuentra correctamente implementado en el sector público, centrandó más la investigación, el control interno es bastante ineficiente en los gobiernos locales, que trae como consecuencia que en cada uno de sus procesos se generen diversos riesgos que con el tiempo ya no podrán ser atendidos.

Es en ese sentido, que enfocándonos en el capital humano del sector público se ha estudiado en qué medida el sistema de control interno se viene aplicando en el área de Recursos Humanos, dentro de su proceso de contratación, capacitación y desempeño laboral del personal, toda vez que un correcto control interno en cada uno de estos procesos resultaría ser una pieza esencial para evitar riesgos que a corto, mediano y largo plazo terminen involucrados en temas de corrupción u otras ilegalidades que quiebren la transparencia y la ética en la administración pública.

Como consecuencia de todo lo expuesto, la presente investigación se ha encargado de estudiar a una herramienta que cumple con los objetivos y complementa los fundamentos del sistema de control interno y trabaja de la mano con el área de Recursos Humanos de una municipalidad, esta herramienta viene a ser el *compliance* laboral, que se encarga de gestionar y minimizar los riesgos laborales que se presentan en el proceso de contratación, capacitación y desempeño laboral del personal de una entidad pública.

Por lo que, esta investigación se desarrolla en un escenario donde el sistema de control interno no se encuentra implementado de manera correcta y de tal manera su aplicación en cada uno de los procesos que se desarrollan en el área de Recursos Humanos resulta ser ineficiente, buscándose así, nuevas herramientas que coadyuven en la fase preventiva de cada uno de estos procesos con la finalidad de identificar a tiempo cada uno de los riesgos.

Es así que, esta investigación, busca determinar la influencia del *compliance* laboral sobre el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, ya que a estas alturas no basta el cumplir las normas sino ir más allá del propio cumplimiento normativo, buscando la transparencia en el sector público.

3.4.2. Caracterización de los sujetos de estudio

3.4.2.1. La investigadora

Fiorela Marggiori Abad Simeon, bachiller en derecho por la Universidad Continental, perteneciente al décimo, quinto y tercio superior, asimismo presidenta del Círculo de Estudios Vox Populi, Vox Dei, además es miembro de la Asociación Iuxta Legem y del Círculo de Estudios Athena.

3.4.2.2. Los expertos

Para la presente investigación se consideraron a los siguientes profesionales:

a. Expertos en *compliance* laboral

En primer lugar, tenemos al Abg. Luis Alberto Torres Garay, quien es abogado por la Universidad Particular San Martín de Porres, exvocal suplente en la Sala Laboral de la Corte Superior de Justicia de Junín, exrepresentante de la Junta Nacional de Decanos de los Colegios de Abogados del Perú, ante el Órgano de Control de la Magistratura, con especialidades en Gestión Pública, Derecho Laboral y Procesal Laboral con conocimientos en temas de *compliance* laboral y otros.

Asimismo, se entrevistó al Abg. Aldo Américo Lozano Rojas, quien tiene 27 años de experiencia como abogado con temas vinculados al control interno y al control gubernamental, asimismo en diversas oportunidades ha venido asesorando empresas en temas laborales y sobre todo aplicando mecanismos de *compliance* laboral, además de ello también tiene especialidades en temas aduaneros y de derecho administrativo.

b. Expertos en el sistema de control interno

Para la segunda variable se tuvo como expertos, en primer lugar, al Abg. Marco Antonio Montero Inga, quien actualmente es gerente municipal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, cuenta con experiencia tanto en el sector privado con un aproximado de ocho años y en el sector público con tres años de experiencia, su trayectoria dentro de las entidades públicas como gerente municipal en la Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa de Chupaca y en la Municipalidad Distrital de Huachac, específicamente en la Municipalidad Distrital de Sapallanga comenzó trabajando como asesor legal, posteriormente como procurador para que finalmente desempeñe el cargo de gerente municipal.

En segundo lugar, se entrevistó a la Abg. María del Carmen Solórzano Mercado, quien tiene experiencia en el sector privado en ONG en promoción de derechos ciudadanos hasta el 1999, posteriormente en el 2000 comenzó a trabajar en la Defensoría del Pueblo, sucesivamente en el 2004 comenzó a trabajar en la Contraloría General de la República laborando hasta el 2019 y actualmente viene trabajando en la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [Sunafil].

c. Expertos en el área de Recursos Humanos

En la presente investigación al abordarse el tema del empleo público también se entrevistó al Lic. Jaime Pacheco quien es administrador de profesión y actualmente es jefe de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, con especializaciones y diplomados en el área señalado.

Asimismo, se tuvo como experto al Lic. Justin Fredo Ñañez Bendezú, quien es contador de profesión, anteriormente laboró como jefe de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

3.4.3. Credibilidad-triangulación

La investigación que tiene un enfoque cualitativo, si bien es cierto nos permite profundizar más acerca de la realidad social; sin embargo, es preciso señalar que este tipo de enfoque por sí solo no garantiza del todo la objetividad del conocimiento, por ese motivo, como bien lo señala el autor Katayama (2014) “(...) es necesario observar ciertas reglas que aseguren lo que se podría denominar confiabilidad” y validez” (p. 95).

Es así que, la presente investigación observó dichas reglas, en primer lugar, la confiabilidad, que “es el nivel de objetividad de los datos recolectados. Para establecer dicha objetividad se recomienda realizar siempre triangulaciones” (Katayama, 2014, p. 95). Por otra parte, el mismo autor señala que, “la validez se entiende como la pertinencia de los datos muestrales recolectados” (p. 95) Es así que, en la presente tesis se utilizó la triangulación como método para validar los instrumentos de recolección de datos.

En ese sentido, el término triangulación “comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos)” (Okuda & Gómez, 2005, párr. 4). Asimismo, como bien lo señala Arias, citado por Ponce (2017), “el principal objetivo de la triangulación es controlar el sesgo personal de los investigadores, cubriendo deficiencias intrínsecas del investigador” (p. 114).

Por ello, la presente tesis utilizó este método para validar las entrevistas semiestructuradas que se realizó a los expertos externos e internos, que son profesionales y especialistas en ambas variables de estudio (gerente municipal, abogados laboristas con experiencia en temas relacionados al *compliance* y gerentes de recursos humanos), quienes con sus repuestas permitirán desvirtuar o validar la visión problemática de la investigación.

Okuda & Gómez (2005), acertadamente, describen cuatro tipos de triangulación que vienen a ser las siguientes: la metodológica, la de datos, la de investigadores y la de teorías; sin embargo, la presente investigación ha utilizado la triangulación de expertos, “donde la observación o análisis del fenómeno es llevado a cabo por diferentes personas (párr. 13).

Para ello se necesita la intervención de diversos especialistas y sobre todo para no caer en lo superficial, es así que la presente investigación aplicó entrevistas tanto a expertos internos que tengan conocimiento sobre la gestión de la Municipalidad Distrital de Sapallanga respecto al tema del sistema de control interno como entrevistas a expertos externos, quienes son abogados laboristas, exfuncionarios de la Contraloría General de la República y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.5.1. Técnicas de recolección de datos

3.5.1.1. Entrevista semiestructurada

Es importante tener muy bien definido la técnica de recolección de datos que se deba utilizar en una investigación, en la presente tesis se utilizó la entrevista, puesto que mediante esta técnica se permite profundizar el estudio de cada uno de las variables de la investigación, a través del diálogo que se genera entre el entrevistado y el entrevistador y como bien lo ha señalado el profesor Aranzamendi (2013), existen tres tipos de entrevistas siendo estas: las estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas, más la presente tesis está enfocada en las entrevistas semiestructuradas y el autor en mención ha señalado lo siguiente respecto a este tipo de entrevistas: “Son semejantes a la primera [entrevistas estructuradas], con la diferencia de que el entrevistador planifica solo aspectos generales, la temática general de las preguntas y un orden aproximado en que deben formularse” (p. 120).

De lo citado, se puede apreciar que las entrevistas semiestructuradas permiten construir el panorama a lo largo del desarrollo de la misma, puesto que las preguntas permiten que el

entrevistado pueda explayarse y profundizar más sobre cada una de las variables de estudio, en ese sentido, en la presente investigación el tipo de entrevista que se utilizó fue la entrevista semiestructurada, debido a que las preguntas al ser abiertas, permitieron dar mayores alcances sobre la investigación, además en el transcurso de la entrevista se permitió aumentar preguntas con la finalidad de profundizar algunos puntos y aclarar otros.

De este modo, se utilizó un guion de entrevista que fue realizado a cada uno de los expertos internos y externos de la presente investigación, 4 preguntas abarcaron la variable independiente -*compliance* laboral- 4 preguntas abarcaron la variable dependiente -sistema de control interno- y 1 pregunta fue el cierre de ambas variables, haciendo un total de 9 preguntas para cada uno de los expertos internos y externos de la investigación.

3.5.1.2. Revisión documental

La revisión documental viene a ser una técnica de recolección de datos sumamente valiosa, puesto que depende de esta que la presente investigación tenga un buen soporte, ya que como bien lo menciona Valencia (s.f.), “la revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica” (p. 2).

Al respecto de lo señalado por la autora, cabe precisar que en la presente tesis se ha utilizado esta técnica, debido a que la variable independiente -*compliance* laboral- es una herramienta algo novedosa para el sector público, por lo que se ha recurrido a diversos artículos, libros, artículos de periódicos, revistas jurídicas, tesis de grado, entre otros documentos que nos

permita explorar esta herramienta de prevención y de esa manera permitió seleccionar información valiosa para analizar, aplicar e interpretar en la presente investigación.

3.5.2. Instrumentos de recolección de datos.

3.5.2.1. Ficha pauta de entrevista

Cada técnica de recolección de datos, utiliza su propio instrumento para que de esta manera se pueda recolectar los datos necesarios y esenciales para la investigación, por consiguiente, la presente tesis al haber utilizado como técnica, las entrevistas semiestructuradas, se procedió a utilizar la ficha pauta de entrevista.

Este instrumento de recolección de datos permitió que los entrevistados puedan explayarse de la mejor manera y con ello se profundice la investigación, puesto que al ser preguntas que si bien es cierto están un tanto estructuradas, ello no quiere decir que todo sea rígido, debido a que la presente tesis ha utilizado entrevistas semiestructuradas, se pudo obtener más información de lo que expresamente se encontraba consignado en la ficha pauta de entrevista, siempre y cuando todo ello resulta pertinente para la investigación.

3.5.2.2. Ficha de revisión documental

Asimismo, se utilizó fichas de revisión documental, las cuales fueron recabando información de cada autor, teoría, doctrina, jurisprudencia, derecho comparado que le permitió a la investigación contar con doctrina especializada que sustente la influencia del *compliance* laboral en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

3.6. Técnica de Análisis de Datos

3.6.1. Cualitativos

Como bien lo ha señalado Katayama (2014), “el análisis de datos puede ser definido como la etapa del estudio de los datos y del establecimiento de enunciados e ideas relevantes según las hipótesis o los objetivos de la investigación formulados” (p. 96).

Por lo tanto, la presente investigación utilizó esta técnica de análisis de datos, puesto que lo que se busca es obtener profundidad a través de la interpretación de los datos obtenidos y no una representación a través de datos estadísticos, además la naturaleza de las interrogantes conllevó a que se realice un análisis de interpretación y argumentación, toda vez que recolectado los datos a través de las entrevistas semiestructuradas realizadas a expertos internos y externos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, se procedió a escuchar libre de interferencias cada una de las grabaciones que contienen los audios de cada entrevistado, y finalmente aplicar la triangulación de expertos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados de los Datos

4.1.1. Resultados de entrevistas semiestructuradas a expertos

4.1.1.1. Resultados de entrevistas a los expertos de la variable 1, *compliance* laboral

A continuación, se presentará cada una de las tablas con los resultados de las preguntas de las entrevistas semiestructuradas practicadas a los expertos internos y externos de la primera variable denominada *compliance* laboral.

Tabla 11

Resultados del experto interno en compliance laboral, Abg. Aldo Américo Lozano Rojas

Variables	Caracterización	Ítem/ pregunta	Resultado
COMPLIANCE LABORAL			Por <i>Compliance</i> laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral, se entiende todos aquellos mecanismos concadenados que buscan de una u otra manera prevenir una serie de situaciones no deseadas dentro de las relaciones laborales, como aquella que puede existir entre el personal directivo con los trabajadores; por ejemplo en una Municipalidad, en tal sentido este sistema de cumplimiento normativo laboral incluye estrategias, mecanismos y actividades tendientes a lograr mecanismos de prevención de posibles conflictos o variaciones sustanciales del clima laboral, que puedan repercutir de manera negativa en el desarrollo empresarial del centro laboral.
	¿Qué entiende Ud. por <i>Compliance</i> Laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?	E.E.C.L.2.1.1.	
			Entiendo que sí influenciaría, porque de una u otra manera las capacidades profesionales y técnicas del recurso humano constituye uno de los fundamentos vitales para el óptimo desarrollo de la producción y de la consecución de los objetivos institucionales que tiene en este caso la Municipalidad, por lo tanto para poder cumplir con ellos, se requiere que los diferentes perfiles para los puestos a los que se debe acceder para poder cumplir con esas funciones debidamente, tienen que cumplir una serie de requisitos necesarios de orden personal, académicos, de experiencia para poder designar adecuadamente a las personas que ocupen o desarrollen esas labores y establecer un mecanismo de <i>compliance</i> o de prevención de riesgos en el proceso de contratación y selección va a aminorar los riesgos de contratar personal no adecuados del área al que se pretende contratar, los riesgos más comunes en este proceso son los actos de discriminación, que pueden generar conflictos con los compañeros de trabajo; en ese sentido, con esta herramienta se puede evitar la posibilidad de contar con personal que por sus
	¿Ud. considera que el <i>Compliance</i> Laboral influenciaría en el proceso de contratación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría?	E.E.C.L.2.1.2.	

		razones ideológicas, creencias que profesan puedan influenciar al desorden en la relación laboral, puesto que los trabajadores conflictivos no generan un clima de cordialidad y respeto mutuo, por lo tanto, considero que existiría una influencia positiva del <i>compliance</i> laboral con el proceso de contratación de personal.
¿Ud. considera que el <i>Compliance</i> Laboral influenciaría en el proceso de capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría?	E.E.C.L.2.1.3.	Sí, porque de una u otra manera nos podemos adelantar a establecer las competencias adecuadas y capacidades necesarias para el tipo de perfiles que necesitamos para los puestos en una Municipalidad, en ese sentido el mecanismo de <i>compliance</i> va a poder evitar o reducir el riesgo que podría significar un inadecuado establecimiento de la temática profesional o técnica que los trabajadores deban abordar, va a significar que al momento de diseñar las currículas correspondientes para la capacitación, éstos sean los temas adecuados y que estén ligados directamente a las funciones al que el perfil del puesto apunta y de todas maneras el <i>compliance</i> laboral va a influenciar de manera positiva en el proceso de capacitación de recursos humanos.
¿Ud. considera que el <i>Compliance</i> Laboral influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría?	E.E.C.L.2.1.4.	Sí, también influenciaría, porque la forma cómo podemos establecer o tomar decisiones en materia de recursos humanos de administración de personal, pasa por qué aspectos se deben reforzar, que áreas reforzar, qué personal capacitar, qué aspectos capacitar y todo ello va a reflejar la evaluación de desempeño del año anterior, entonces la evaluación de desempeño que se va a dar en noviembre y diciembre va a poder arrojar un resultado que te va a permitir tener proyección para el próximo año, esa evaluación va a arrojar deficiencias, potencialidades, aspectos negativos, positivos y se van a tener que reforzar aquellos aspectos donde existan deficiencias, por ejemplo aspectos como la falta de conocimiento normativo, en ese sentido el <i>compliance</i> laboral va a poder influenciar de manera positiva.
SI CT ¿Qué entiende por Sistema de Control Interno en el Área de Recursos Humanos de la	E.E.C.L.2.2.1.	Todo aquel conjunto ordenado y engranado de diversas acciones estrategias y actividades destinadas a verificar el

Municipalidad Distrital de Sapallanga?

cumplimiento de las principales obligaciones por parte de los trabajadores, si se están cumpliendo los objetivos, la normatividad, si hay un nivel de cumplimiento adecuado en el tema de la normatividad en recursos humanos, adicionalmente el uso adecuado de los recursos que forman parte del control interno y ayudan a preservar el adecuado uso de recursos. Desde su creación normativa se ha privilegiado el control reactivo, puesto que una vez producido los hallazgos, recién producto de las acciones de control, se va a tener que establecer esta dinámica de control; pero en los últimos años se está recobrando la importancia del control preventivo con una serie de instrumentos que dejan el tradicional examen especial realizado cuando la operación ya ha sido ejecutada, de manera contraria el Sistema de Control Interno está tomando acciones para prevenir riesgos, puesto que se ha logrado evidenciar que de esa manera se tiene utilidades mucho más valorables que cuando se trata de un mecanismo reactivo.

¿Ud. considera que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de contratación de personal** para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

E.E.C.L.2.2.2.

En realidad por lo que se ha podido apreciar en la investigación hay ciertas deficiencias que se han podido evidenciar, en ese sentido éstas diligencias responden a una serie de distorsiones e insuficiencias en los mecanismos que la Municipalidad está utilizando, por ello un adecuado sistema de *compliance* ayudaría a mejorar la respuesta de sus procesos, en otras entidades, lamentablemente son pocas las municipalidades, donde sus procesos responden a criterios técnicos responsables y rigurosos; muchas Municipalidades están con mecanismos de contratación que son un fiel producto de campañas políticas y contratan personal que apoyan al alcaldes y en la realidad muchas municipalidades se siguen manejando de esa manera, donde la meritocracia es lo último que se ha visto y ha sido desplazada por criterios arbitrarios y subjetivos, lo cual debe cambiar con el tiempo.

¿Ud. considera que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el

E.E.C.L.2.2.3.

Considero que no se aplica eficientemente, por lo que se viene evidenciando, ya que la falta de cumplimiento de metas , el desánimo de los trabajadores, el inadecuado clima laboral,

proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

probablemente no se están fortaleciendo las capacidades, puesto que el no tener implementado un adecuado programa de capacitación permanente al personal, generan ciertos niveles de ineficiencia, por ejemplo deben haber temas transversales para todo el personal pero también deben haber temas específicos para cada trabajador; por ejemplo, no puedo estar capacitando en aspectos de ejecución coactiva al personal de desarrollo urbano, para ello se debe establecer una adecuada temática, para cada área específica y no quedarse o conformarse con establecer un tema general para todo los trabajadores y se debe hacer un esfuerzo y tratar de adecuar las temáticas en función a la competencia de cada trabajador.

¿Ud. considera que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de evaluación del desempeño laboral del personal** para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

E.E.C.L.2.2.4.

En función a lo investigado, se evidencia que respecto a la evaluación se percibe ineficiencia, puesto que no se cumplen los objetivos que se buscan, porque se está evidenciando que no hay una planificación de los resultados del personal y no tienen una razón de ser para que se tomen decisiones y ver qué aspectos le faltan al personal, asimismo, qué temas se necesita reforzar y todo ello va a tener relación directa con un eficiente programa de capacitación, para que de esta manera se entiendan mejor los resultados de una evaluación.

¿Ud. considera que el *compliance* laboral influenciaría en el Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría el *compliance* laboral en el sistema de control interno?

E.E.C.L.2.3.1. Influenciaría positivamente, puesto que hemos visto todos los aspectos, que por función el área de recursos humanos debe manejar, es decir manejar su proceso de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral del personal, en cada uno de ellos existen tópicos fundamentales en los que se debe poner atención, para que de esta manera se maneje un adecuado clima laboral en la Municipalidad Distrital de Sapallanga y sobre todo ésta herramienta va a influenciar en el Sistema de Control Interno con el objetivo de minimizar los riesgos laborales en cada uno de los procesos que realiza el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

Tabla 12

Resultados del experto externo en compliance laboral, Abg. Luis Alberto Torres Garay

Variables	Caracterización	Ítem/ pregunta	Resultado
COMPLIANCE LABORAL	¿Qué entiende Ud. por <i>Compliance</i> Laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?	E.E.C.L.1.1.1.	<p>En primer lugar el nombre proviene de un anglicismo, <i>compliance</i> que significa, cumplimiento, y esto tiene su origen en países como EE.UU o los desarrollados, en ese sentido, el <i>compliance</i> laboral puede entenderse como un tema policiaco al cumplimiento de normas laborales, eso implica el cumplimiento tanto de los derechos individuales, así como los derechos colectivos de los trabajadores de una empresa privada o en el presente caso de entidades públicas; sin embargo, para que dicha herramienta pueda ser implementada en nuestra legislación como aplicación en las entidades públicas, va a pasar mucho tiempo, puesto que el principal limitante es el tema de los costos que reviste su implementación, porque las entidades públicas, específicamente las Municipalidades tienen poca capacidad para el cumplimiento de las normas, además es preciso recalcar que el Estado es el principal deudor de la seguridad social, porque el Estado incumple la ley, y el tema de <i>compliance</i> al ser de un tenor voluntario resultará un poco complicado que esta herramienta se implemente a corto plazo en las Municipalidades.</p>
	¿Ud. considera que el <i>Compliance</i> Laboral influenciaría en el proceso de contratación del personal de una Municipalidad y qué tipo de influencia tendría?	E.E.C.L.1.1.2.	<p>La influencia va a depender mucho de la intención de la Alta Dirección y de los mismos trabajadores de la Municipalidad o cualquier otra entidad pública para implementar este tipo de herramientas, puesto que si bien es cierto, los objetivos de la investigación son valederos, pero por la propia concepción de criterios que manejan los funcionarios que se creen amos y dueños, hace un poco imposible que ello se cumpla y esto se debe también a la capacidad de las personas que pueden manejar todo ello, sino les interesa no la van aplicar nunca por más de que este escrita en una pared y más aún si esa persona encargada no tiene la suficiente preparación a los cuales se les va hacer el seguimiento o los encargados de cumplir la norma no le dan la debida importancia de la que esta tiene, definitivamente va a</p>

caer en letra muerta; ahora bien, si yo quiero hacer un proceso de contratación eficiente yo debo tener como persona encargada de la convocatoria a una que realice todo este proceso de manera transparente, pero el principal riesgo es que si los funcionarios quieren favorecer a uno de ellos, lógicamente se va a direccionar la contratación, voy a poner obstáculos, por lo tanto todo depende de la intención de la persona que va a llevar adelante el proceso de contratación, y es ahí donde se encuentran los principales riesgos laborales, por ejemplo, el mal uso de los Contratos Administrativos de Servicios, entre otros, por ello vuelvo a recalcar, la influencia de ésta herramienta del *Compliance* Laboral será positiva, pero todo dependerá de la intención de la Alta Dirección y de todo el personal de la Municipalidad.

¿Ud. considera que el *Compliance* Laboral influenciaría en el **proceso de capacitación del personal** de una Municipalidad y qué tipo de influencia tendría?

E.E.C.L.1.1.3.

Como lo vengo mencionando, la influencia positiva de esta herramienta depende de la intención de las personas y de la cabeza de una Municipalidad en tener personal capacitado que cumpla con los requisitos mínimos establecidos en los reglamentos y manuales de la municipalidad, son ellos que la elaboran lógicamente la herramienta serviría bastante, pero si nosotros volteamos esa norma y su sentido lógicamente no se va a lograr el objetivo; a la administración pública se ingresa por todas partes, porque no está definida cuál es el tipo de trabajador que requiere el estado, puesto que muchas veces se accede al Estado sin capacitación y te pagan un sueldo que no está de acuerdo a tus funciones o al revés no tienes capacitación y te pagan como si fueras capacitado, esto se puede evidenciar como un claro riesgo laboral.

Algo debe quedar claro, la norma no es mala, el sector donde se va a implementar es el problema, porque su principal limitante siempre va a ser su presupuesto, y si ésta herramienta quiere ser eficiente va a requerir suprimir ciertos escenarios y privilegiar otras áreas.

El *Compliance* Laboral influenciaría en el **proceso de evaluación del desempeño laboral**

E.E.C.L.1.1.4.

La influencia va a ser positiva siempre y cuando se delimite las funciones y objetivos del *Compliance* Laboral, puesto que la

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

del personal de una Municipalidad y qué tipo de influencia tendría.

norma le faculta al Área de Recursos Humanos a capacitar y evaluar a sus trabajadores, ahora el *Compliance* tendrá que jugar con sus propias herramientas para evitar duplicidad de funciones, pero si debe quedar claro que esta herramienta sólo emitirá declaraciones que servirán como recomendaciones más no serán obligatorias.

¿Qué entiende Ud. por Sistema de Control Interno en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?

E.E.C.L.1.2.1.

El Sistema de Control Interno está vinculada a verificar el cumplimiento de las normas en todas las ejecuciones de la empresa o de la institución pública, referidas principalmente a establecer responsabilidades por el no cumplimiento de las funciones establecidas en el ROF o en el MOF, que prácticamente opina y aconseja pero no dispone, no puede ir con la función administrativa. Además, el control interno es más reactivo que preventivo, uno mismo no puede evaluar la gestión, por ello debe existir un órgano imparcial regulados por un procedimiento establecido por la ley.

¿Ud. considera que en una Municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de contratación de personal** para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

E.E.C.L.1.2.2.

No se aplica de manera eficiente, porque esa no es una debilidad o una falencia de las instituciones públicas, porque definitivamente las contrataciones que realizan o ejecutan las entidades del Estado, muchas veces han estado ceñidas a la vinculación con las personas que desempeñaban en ese momento la condición de titular de pliego, más cuando hablas de municipalidades los alcaldes por voto popular están llevando generalmente a gente de su entera confianza para que ocupen ciertos cargos dentro de la administración municipal, no sólo ubican para cargos de la alta dirección sino puestos intermedios o puestos de menor importancia, como el de portero o jardinero, lo cual se considera como riesgos laborales en el proceso de contratación de personal.

¿Ud. considera que en una Municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de capacitación de personal** para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

E.E.C.L.1.2.3.

No, porque definitivamente las personas que ejercen la administración municipal que en este caso son los alcaldes y los regidores, muchas veces desconocen cuáles son sus funciones y ese desconocimiento muchas veces conlleva a que incurran a muchos errores e inobservancia al procedimiento de contratación de personal, porque creen que conforme llegaron a ocupar ese

<p>¿Ud. considera que en una Municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	E.E.C.L.1.2.4.	<p>puesto son los dueños y amos de lo que significa el manejo de personal, vale decir que no entienden cuál es su rol o su función, una deficiencia notoria en el proceso de capacitación.</p> <p>No, porque si nosotros nos ponemos a hacer un análisis muy somero nos vamos a dar cuenta que las personas que laboran en las Municipalidades muchas veces han sido contratadas por un tema de familiaridad o del cumplimiento de un favor político y pocos son los que son contratados exclusivamente para que desempeñen una función que realmente satisfagan las expectativas de la municipalidad con relación al puesto, con esto quiero decir en las municipalidades difícilmente tienen a personas expertas en cada una de los puestos para los que son contratados y eso tiene una explicación, no solamente es la carencia de tener personal capacitado con conocimiento para desempeñar un puesto, sino que también tiene su origen en un hecho que es importante, no vas a poder cubrir con personal capacitado todos los puestos de la administración pública en este caso de una Municipalidad, porque debes tener en consideración primero cuál es el nivel económico o cómo está catalogado esa municipalidad dentro de la captación de sus recursos o de los que le brindan para que pueda solventar o sostenerse, una municipalidad que tiene pocas transferencias lógicamente no va a poder contar con personal capacitado para que desempeñe cada puesto de manera eficiente y por lo tanto no se va apostar por la evaluación de desempeño laboral de su personal.</p>
---	----------------	--

¿Ud. considera que el *Compliance* laboral influenciaría en el Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de una Municipalidad y qué tipo de influencia tendría el *compliance* laboral en el sistema de control interno?

E.E.C.L.1.3.1.

Su influencia positiva va a depender de la intención de la Alta Dirección y de los mismos trabajadores de una Municipalidad, para ello en primer lugar va a ser necesario observar cómo funciona el control interno en el Área de Recursos Humanos de una Municipalidad, puesto que éste es un órgano que está desvinculado de toda la estructura de la Municipalidad, es decir el órgano de control interno está a la par del alcalde no está debajo del mismo y desde ese punto de vista no lo puedes incluir al órgano de control interno como gestión, porque se estaría perdiendo sus objetivos para el cual ha sido creado, siguiendo esa misma idea, el *compliance* debería implementarse en la misma Municipalidad y a la par del área de recursos humanos, como órgano de apoyo, no es decisivo pero sí complementario.

4.1.1.2. Resultados de entrevistas a los expertos de la variable 2-sistema de control interno

Tabla 13

Resultados del experto interno en el sistema de control interno-gerente municipal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga-Abg. Marco Antonio Montero Inga.

Variables	Caracterización	Ítem/ Pregunta	Resultado
COMPLIANCE LABORAL		E.E.S.C.I.1.1.1.	El <i>compliance</i> es una herramienta nueva, pero considero que se relaciona con el Código de Ética, sin embargo, si se relaciona con la gestión de riesgos en este caso riesgos laborales, pues considero que resultaría interesante su estudio a nivel nacional, puesto que si se vienen implementando en el sector privado y en otras áreas no veo la dificultad de que también se haga lo mismo en el sector público, no obstante si van a tener limitantes como por ejemplo en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, los trabajadores del sindicato tienen sus derechos pero a la vez son limitantes de poder implementar cualquier otra herramienta, porque siempre piensan que sus pedidos no son exorbitantes, y terminan solicitando más de lo que en su presupuesto tiene la Municipalidad.
	¿Qué entiende Ud. por <i>compliance</i> laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?		E.E.S.C.I.1.1.2.

			<p>las mismas oportunidades y evitar esos riesgos de discriminación si existiría una influencia positiva.</p>
	<p>¿Ud. considera que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría?</p>	E.E.S.C.I.1.1.3.	<p>Sí influenciaría positivamente, para ello se debe trabajar de la mano con el jefe de Personal o el gerente de Recursos Humanos, para que él conociendo de su área pueda abordar temas relevantes como por ejemplo accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales y ahora que estamos en tiempos de pandemia también se deben reforzar las capacitaciones en ese sentido, y si esa herramienta nos permitirá ver en qué áreas faltan más capacitaciones y estas sean brindadas de manera eficiente.</p>
	<p>¿Ud. considera que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría?</p>	E.E.S.C.I.1.1.4.	<p>Considero que sí habría una influencia positiva, puesto que con esta herramienta se puede permitir que todo trabajador se sienta seguro de su capacidad y evaluando los riesgos que existen un trabajador podría desempeñarse de manera más eficaz.</p>
<p>SISTEMA DE CONTROL INTERNO</p>	<p>¿Qué entiende Ud. por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?</p>	E.E.S.C.I.1.2.1.	<p>En la Municipalidad Distrital de Sapallanga no se tiene implementado el control interno tal y como lo señala las disposiciones de la Contraloría, puesto que solo la administración municipal lo viene realizando, en este caso mi persona en calidad de gerente municipal lo vengo realizando, en ese sentido recientemente en el área de Recursos Humanos se ha implementado el Reglamento Interno del servidor (RIS) y con ello sumar en su labor diario a los trabajadores en cada área, asimismo en el área de recursos humanos nuestro Jefe de Personal debe garantizar y velar por todos los trabajadores; sin embargo, una de las limitaciones es el tema de los costos a los que se debe recurrir, puesto que se contrataran a especialistas para poder tener implementado de manera correcta el sistema de control interno y eso conlleva a otra debilidad, es que si el sistema de control interno no está debidamente implementado se debe a que las autoridades de la Municipalidad no le toman la debida importancia y depende de nosotros implementar esa herramienta.</p>
	<p>¿Ud. considera que en la Municipalidad Distrital</p>		<p>El proceso de contratación de personal en la Municipalidad</p>

de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de contratación de personal** para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

E.E.S.C.I.1.2.2.

Distrital de Sapallanga como lo he señalado anteriormente presenta sus riesgos, por ejemplo, contratar a personal con Contratos Administrativos de Servicios y posteriormente sale una ley que se encarga de eliminar de manera progresiva el CAS, en esa circunstancia ya se vienen generando riesgos, puesto que si los trabajadores ya tienen sus derechos ganados se tienen que cumplir los requisitos y su traslado al régimen del Decreto Legislativo N.º 276 y al Decreto legislativo N.º 728, otro riesgo que se presenta es el tema de que el Alcalde muchas veces ofrece trabajo a su población, claro que ello se puede dar, pero considero que antes de su ingreso directo debe existir un concurso interno para toda la Comunidad de Sapallanga y en caso no exista postulantes aptos entonces recién recurrir a personas del exterior . Si el alcalde se ofrece a dar trabajo a su población, pero porque mejor no se convoca a concurso público sino hay en Sapallanga se recurre a los de afuera, sin embargo, aún no contamos con herramientas que permitan gestionar todos esos riesgos, y no se podría decir que tenemos implementado un control interno de manera eficiente en este proceso.

¿Ud. considera que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de capacitación de personal** para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

E.E.S.C.I.1.2.3.

No se está haciendo seguimiento al tema de las capacitaciones, no estamos preparados y por el tema de la pandemia se han limitado muchos aspectos, porque adaptarnos a las nuevas plataformas ha costado, lo cual ha retrasado el tema de las capacitaciones y en sentido no se aplica de manera eficiente el control interno en el proceso de capacitaciones.

¿Ud. considera que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de evaluación del desempeño laboral del personal** para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

E.E.S.C.I.1.2.4.

Comentarle antes que al estar atravesando una crisis sanitaria, esto ha venido y sigue afectando a diversos procesos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, pero aún con todos estos obstáculos se convocó a una reunión a todos los trabajadores con los protocolos de seguridad y salud correctamente implementados, donde se les comunicó que se debían cumplir metas, puesto que de no hacerlo el dinero invertido en la

¿Ud. considera que el *compliance* laboral influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría el *compliance* laboral en el sistema de control interno?

E.E.S.C.I.1.3.1.

Municipalidad simplemente iba a ser revertido a las arcas del Estado, y teniendo en cuenta ello se logró que varios trabajadores se sumen al equipo y se quedaban a trabajar más del horario establecido, lo cual puede evidenciar que cuando se hace cierto seguimiento el sistema puede funcionar y puede ser más eficiente; sin embargo, en la actualidad no se podría decir que se aplica de manera eficiente el Control Interno.

Sí influenciaría de manera positiva y trabajarían de la mano, con el jefe de Personal o el gerente de Recursos Humanos, que es el encargado del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, y me recomendaría que en primer lugar se siga profundizando sobre el estudio de esta herramienta del *compliance* laboral y enseguida implementar de manera correcta el sistema de control interno y de manera complementaria implementar según corresponda el programa de *compliance*.

Tabla 14

Resultados del experto externo en el sistema de control interno, superintendente de Sunafil María del Carmen Solórzano Mercado

Variables	Caracterización	Ítem/ Pregunta	Resultado
COMPLIANCE LABORAL			El <i>compliance</i> es una herramienta que busca identificar los riesgos que presenta la entidad para poder gestionar mecanismos que prevengan o gestionen los riesgos, para adoptar acciones de contingencia y puedan ser compatibles con las Normas Coso que maneja el sistema de control interno, puesto que en el componente 2 regula acerca de la gestión de riesgos y con ello nos da ciertas pautas para gestionarlos, como sabemos no es su función gestionar los riesgos de administración, esta es residual, pues, quien tiene que implementar los controles es la Administración Municipal; el trabajo de la Contraloría es de control posterior; por ejemplo, un área riesgoso es el proceso de contratación si ha realizado 100 contrataciones solo hace una o dos gestiones la contraloría, quienes tienen que implementar sus propios controles de riesgos es la administración pública.
		¿Qué entiende Ud. por <i>compliance</i> laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?	E.E.S.C.I.2.1.1.
		¿Ud. considera que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de contratación del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?	E.E.S.C.I.2.1.2.
	¿Ud. considera que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de capacitación del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?	E.E.S.C.I.2.1.3.	Me imagino que sí influenciaría, puesto que si uno identifica riesgos, uno puede determinar que en medida puede prevenirlos, para ello puede complementar a los procedimientos de vigilancia y control que maneja el Control Interno, y se deben realizar o apostar por los talleres, saber si los funcionarios tienen un código de ética, de ser afirmativo ello, cuánto saben lo que dice o cuántos lo aplican, puesto que si ni siquiera se tiene implementado sería una gran debilidad; debe quedar en claro que no es solo el hecho de elaborarlo, ya que está de por si no va a mejorar las acciones, porque la ética es una cultura más personal, familiar; no es solo formular, copiar y pegar un código de ética, sino que se haga el seguimiento para que se logre el

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

<p>¿Ud. considera que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?</p>	E.E.S.C.I.2.1.4.	<p>cumplimiento de la misma, asimismo, se deben programar exámenes que puedan tener incidencia en cierta medida, sobre su permanencia, programando cursos y verificando números de capacitaciones aprobadas.</p> <p>Debería influenciar de manera positiva, sin embargo, siempre hay barreras, por ejemplo, los sindicatos creen en el tema de estabilidad absoluta sin meritocracia y creen que deben ser promovidos por el número de años y no por el desempeño que tengan, en las municipalidades el problema son los sindicatos, por lo tanto, para introducir esos temas ya desde un panorama de implementación implica que las municipalidades terminen de implementar primero el pase al tema de Servir.</p>
<p>¿Qué entiende Ud. por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de una municipalidad?</p>	E.E.S.C.I.2.2.1.	<p>El control interno es un conjunto de procedimientos, técnicas para prevenir riesgos e irregularidades, sobre todo en el Estado peruano el sistema de control interno está prevista para salvaguardar y proteger el Patrimonio Institucional; ahora bien el área de recursos humanos está asociado al tema de prevenir circunstancias de ilegalidades funcionales que pudieran afectar la atención o el servicio al ciudadano, asimismo se desea evitar pagos indebidos a través de planillas, lo cual genera diversos riesgos y quebranta el cumplimiento de los objetivos institucionales de las municipalidades.</p>
<p>¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	E.E.S.C.I.2.2.2.	<p>El control interno tal como está regulado en el país bajo la norma y la Resolución de Contraloría N.º 320-2006 implementa las normas de control interno, desde el 2006 han pasado 14 años de esa norma, desde esa fecha hasta donde se ha podido ver se ha tratado de implementar el sistema de control interno en las municipalidades; sin embargo, cuando se empezó a implementar, una de las primeras dificultades que advirtieron fue el desconocimiento y se podría mejorar con capacitaciones, pero en sentido de discursos o simplemente teóricos no son eficientes, entonces se intentó implementar talleres, pero los tiempos son muy pocos y las normas son muchas y en cada caso requiere tiempo, esfuerzo personal y recursos.</p> <p>Desde mi experiencia, en los procesos de contratación hay una suerte de prejuicios, las plazas ya están comprometidas con ciertas personas y no se cumple con el fin de la meritocracia, por ello, se debe trabajar para que los concursos sean absolutamente imparciales y transparentes y haya reglas de Control Interno, por ejemplo durante mi trayectoria</p>

<p>¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	E.E.S.C.I.2.2.3.	<p>he percibido que hay objeciones en las entrevistas, puesto que estas suelen más subjetivas; en el tema de Municipalidades lamentablemente no tienen la implementación necesaria para los temas de proceso de selección, y por más que existan controles en el proceso la población vive con prejuicios por la falta de confianza, por ello, se debe buscar una herramienta que no solo se enfoque en implementar controles internos, sino que tengan el objetivo de transparentar en el proceso de contratación, por todo ello dudo mucho que el sistema de control interno sea eficiente.</p>
<p>¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	E.E.S.C.I.2.2.4.	<p>Hay estadísticas que reflejan que las municipalidades no implementan el control interno en sus 5 aspectos, ambiente de control, gestión de riesgos, gestión de la información, etc.; ahora respecto al tema de capacitaciones, una de las deficiencias son las limitaciones presupuestales que se tienen, y en ese sentido se privilegian unas áreas y no otras, hay muchos de los planes de desarrollo de los personales con cursos más magistrales, por ello, se debe hacer seguimiento a los talleres, pasantías u otros tipos de capacitaciones y con todo ello definir las áreas estratégicas o donde hay falencias y con ese previo diagnóstico ya se pueden tomar decisiones; sin embargo, dudo que eso se esté realizando en las municipalidades, puesto que las capacitaciones deben tener un enfoque más práctico y no netamente teórico; el control interno se ha hecho para mejorar la gestión de las entidades, en una lógica de manera continua.</p> <p>Dudo que se haya implementado porque es un tema normativo de Servir y preguntarnos cuántos han pasado al sistema de Servir, para su ingreso se tiene que emitir una Resolución de inicio de proceso, pero la gran mayoría no ha terminado, por ello, desconozco que las municipalidades hayan implementado, en ese sentido sería deseable que en las entidades públicas se inicie y se termine este proceso de pasar al Servir, puesto que de ser así con ello se va midiendo los niveles de transparencia y resiliencia, que a través de capacitaciones uno va mejorando, es que permitiría hacer un fiel diagnóstico si se capacitan aquellos temas, pero se duda de su implementación, se evalúa el servicio las metas que cumplen el servidor, evaluación en función de metas que se van cumpliendo, si los gerentes han pasado por una capacitación previa y tener experiencia en temas de Servir, el primer componente es ambiente de control, por ello, los funcionarios</p>

			<p>de alta dirección deben dar el ejemplo, hay la evaluación de desempeño en la alta dirección, para ver si desde la cabeza están comprometidos con el ambiente de control, y si dan muestras de todo ello, si fomentan el respeto y están dispuestos a cumplir con su normatividad.</p>
<p>EL COMPLIANCE LABORAL Y EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</p>	<p>¿Ud. considera que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría el <i>compliance</i> laboral en el sistema de control interno?</p>	<p>E.E.S.C.I.2.3.1.</p>	<p>Por supuesto, por todo lo ya comentado en los procesos de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral desde mi experiencia, podría concluir en lo siguiente: el <i>compliance</i> laboral más que influenciar sería un tema complementario,</p>
<p>APORTE: Como bien el especialista en temas de <i>compliance</i> lo ha señalado, Dino Caro Coria, el <i>compliance</i> es ir más allá de la norma, por ello, se debe aportar a la practicidad en normas de control y <i>compliance</i>, ya que finalmente estamos en proceso de mejora continua que redundará en la función del servicio a la población, tiene que ser más práctico, para ello los funcionarios se deben sentir comprometidos en apostar por la evaluación de desempeño pero ligándolo siempre al tema de un buen servicio público, en consecuencia el estudio de esta herramienta del <i>compliance</i> laboral debe quedar como un antecedente o un precedente para que cuando se inicie el proceso de implementación del Servir ya se cuenten con herramientas complementarias.</p>			

4.1.1.3.Resultados de entrevistas a los expertos del área de Recursos Humanos

Tabla 15

Resultados del experto interno en el área de Recursos Humanos- jefe de personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, Lic. Javier Pacheco

Variables	Caracterización	Ítem/ pregunta	Resultado
COMPLIANCE LABORAL	¿Qué entiende Ud. por compliance laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?	E.E.RR.HH.1.1.1.	Esta herramienta resulta ser un tanto novedosa en el sector público y durante mi experiencia en el área de Recursos Humanos como actual Jefe de Personal en cuanto gestión de riesgos se trata, considero que se relaciona con la implementación del Servir, mediante el cual las entidades públicas exactamente las municipalidades al pasar a este Nuevo Régimen se apostará más por la meritocracia, en ese sentido si con esta herramienta se van a gestionar los riesgos laborales, sería también un antecedente y un complemento perfecto para que posteriormente se termine por implementar de manera satisfactoria el Servir en las municipalidades.
	¿Ud. considera que el compliance laboral influenciaría en el proceso de contratación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría?	E.E.RR.HH.1.1.2.	Si influenciaría, definitivamente de manera positiva, puesto que, si esta herramienta gestiona los riesgos laborales en este proceso vital de contratación de personal, se va a lograr obtener buenos resultados, ya que se contratará a personal que cuente con un buen currículo y que este se encuentre acorde con las funciones a realizar y en el área correspondiente, para que de esa manera termine por aplicar sus conocimientos.
	¿Ud. considera que el compliance laboral influenciaría en el proceso de capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría?	E.E.RR.HH.1.1.3.	Sí influenciaría de manera directa, ya que de esa manera se lograría gestionar los riesgos laborales más comunes que vienen a ser capacitar en temas generales y sin ningún objetivo, por ello, con esta herramienta se hará un seguimiento a las capacitaciones para que estas sean realizadas de manera eficiente de acorde con las áreas y funciones de cada régimen

 laboral.

¿Ud. considera que el compliance laboral influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría?

E.E.RR.HH.1.1.4.

Si influenciaría de manera positiva, puesto que una vez que se encuentre correctamente delimitado el tema de las capacitaciones y estas se puedan dar de acorde al área y a las funciones de cada trabajador, a corto, mediano y largo plazo se podrán ver los resultados a través de su desempeño laboral de cada trabajador, para ello se necesita de una herramienta que haga un mapeo exacto y específico con la finalidad de gestionar los riesgos en este proceso.

¿Qué entiende Ud. por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?

E.E.RR.HH.1.2.1.

El control interno que nosotros llevamos, se encarga de hacer un seguimiento en cada uno de los procesos que se vienen realizando en el área de Recursos Humanos, con la finalidad de evaluar a los trabajadores quienes se encargan directamente de gestionar los recursos públicos.

¿Ud. considera que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

E.E.RR.HH.1.2.2.

En el proceso de contratación de personal, nosotros evaluamos el perfil del personal para dicho puesto y de esa manera ver si cumple o no, por ello, hemos implemento el reglamento interno del servidor, ahí se especifica el perfil académico de cada postulante para que se desempeñe en óptimas condiciones en el área, es decir, en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se cuenta con una herramienta que nos permite identificar el perfil de cada trabajador dependiendo de su área de trabajo, en ese sentido se lanza el CAS para poder contratarlos, si bien es cierto no se da constante seguimiento pero considero que si se aplica de manera eficiente el control interno en el proceso de contratación de personal.

¿Ud. considera que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

E.E.RR.HH.1.2.3.

Respecto al proceso de capacitación, se dan cada tres meses, en estos tiempos de crisis sanitaria se ha trabajado de manera remota y de manera presencial lo cual ha conllevado a que muchos trabajadores presenten estrés laboral, en ese sentido se ha realizado capacitaciones que permitan afrontar dichos obstáculos que pueden afectar el clima laboral de los trabajadores, puesto que de no hacerlo a tiempo este mal

EL COMPLIANCE LABORAL Y EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

		<p>psicológico se convierte en un riesgo que ataca a cada uno de los trabajadores y termina afectando el buen desempeño laboral de los mismos; sin embargo, con esta pandemia nos hemos dado cuenta que no estamos preparados para afrontarlos, por ello, no se han dado las capacitaciones necesarias y el control interno en ese sentido no se ha aplicado de manera eficiente en el tema de las capacitaciones.</p>
<p>¿Ud. considera que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	<p>E.E.RR.HH.1.2.4.</p>	<p>Tratamos de realizar el 100 % en cada uno de los procesos, puesto que estos se encuentran concatenados entre sí; sin embargo, el principal problema es que el no contar con una implementación correcta del sistema de control interno es una debilidad que viene de anteriores gestiones municipales, lo cual desde años anteriores la Municipalidad se viene cargando de personal nombrado, quienes muchas veces no aportan el 100 % del desempeño que se desea, en ese sentido el sistema de control interno no se aplica de manera eficiente en el proceso de evaluación de desempeño laboral.</p>
<p>¿Ud. considera que el compliance laboral influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría el compliance laboral en el sistema de control interno?</p>	<p>E.E.RR.HH.1.3.1.</p>	<p>Definitivamente sí influenciaría de manera positiva, justo en ese sentido se ha implementado el Reglamento Interno del Servidor, puesto que se ha venido observando que hay muchos personales que tienen años tras años trabajando para la Municipalidad, los mismos que no cuentan con conocimientos especializados en su área determinada, y ello se da porque desde gestiones anteriores se ha venido contratando personas no por sus conocimientos sino por temas de confianza, amistad o apoyos políticos y todo ello se ha convertido en una carga de personal que de alguna manera dificulta que la gestión de los recursos públicos se maneje de manera eficiente, peor aún si en diversos procesos no se viene aplicando de manera eficiente el control interno en la Municipalidad Distrital de Sapallanga.</p>

Tabla 16

Resultados del experto externo en el área de Recursos Humanos, administrador de Recursos Humanos, Justin Fredo Ñuñez Bendezú

Variables	Caracterización	Ítem/ pregunta	Resultado
COMPLIANCE LABORAL		¿Qué entiende Ud. por <i>compliance</i> laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?	E.E.RR.HH.2.1.1. Es un modelo que ya se ha venido implementado en otros países, como bien se me ha explicado y de las lecturas he logrado comprender que esta herramienta se encarga de gestionar los riesgos y en este caso en particular gestiona riesgos laborales, siendo ello posible se consideraría el <i>compliance</i> laboral como una herramienta de prevención de riesgos laborales favorables para toda institución pública y mejor aún en las municipalidades.
		¿Ud. considera que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de contratación del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?	E.E.RR.HH.2.1.2. Sí influenciaría de manera positiva, puesto que en el proceso de contratación surgen diversos riesgos, todos ellos se producen en principio por el tema de padrinazgos o apoyos políticos, que son el pan de cada día en los gobiernos locales, de esa manera se deja de apostar por la meritocracia. Si una entidad pública está en marcha y se desea que toda la gestión avance bien, se recomienda que los gobiernos locales busquen personas que tengan experiencia en el área específica, para que de esa manera se logren integrar a las municipalidades personas que apliquen sus conocimientos y que no solo terminen siendo una carga laboral; sin embargo, se ha podido observar que otro problema es que si las municipalidades no cuentan con personal calificado es por la baja remuneración que se les ofrece y les conviene pagar el básico y acrecentarse de personal nombrado, lo cual solo termina aumentando los riesgos que perjudican toda gestión Municipal. Si el <i>compliance</i> laboral es una herramienta que estudia todos esos riesgos y puede gestionarlos, entonces influenciaría de manera positiva.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

¿Ud. considera que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de capacitación del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?	E.E.RR.HH.2.1.3.	Si influenciaría de manera positiva, puesto que, si contamos con una herramienta que pueda dar seguimiento al tema de las capacitaciones, gestionando sus riesgos, resultaría muy favorable para las municipalidades, ya que al tener personal capacitado vas a poder dar soluciones rápidas a cualquier percance que se necesita en cuestión de gestión municipal, además se debe contar con el seguimiento respectivo para cada régimen laboral y si se están haciendo las capacitaciones de manera correcta.
¿Ud. considera que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?	E.E.RR.HH.2.1.4.	Al implementar esa herramienta va a cambiar al personal, van a tener otra visión de lo que comúnmente se da ahora, proyectándose a realizar trabajos más eficientes, toda vez que mediante el mecanismo de prevención de riesgos precisamente en el proceso de evaluación del desempeño laboral, ya sea de manera directa o indirecta generaría cierta influencia positiva.
¿Qué entiende Ud. por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de una municipalidad?	E.E.RR.HH.2.2.1.	En primer lugar, en las municipalidades no se tiene implementado de manera correcta el sistema de control interno, por ejemplo durante mi experiencia en la Municipalidad Distrital de Sapallanga pude observar que no tenían un órgano de control institucional, y que el gerente municipal es quien se encargaba de realizar ciertos controles pero estos no estaban implementados de manera correcta, en ese sentido el tipo de control interno que se realizaba en el área de Recursos Humanos consistía en utilizar sistemas que se encargaban de unir todas las áreas para el correcto manejo de los recursos públicos y como este área trabaja directamente con los servidores públicos de los diferentes regímenes laborales, se encarga del control de personal, el ingreso y las salidas, los cuales se derivaban por parte del jefe de Personal a través de los informes y reportes mensuales a Gerencia.
¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?	E.E.RR.HH.2.2.2.	No se aplica de manera eficiente, puesto que cuando trabajé en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, que fue en la época de la pandemia tuve varias dificultades y no se podía hacer el trabajo de manera normal, es así que se realizó el trabajo mixto, a través de una Respecto al proceso de selección de personal, las municipalidades manejan a través del alcalde a su propia gente,

		<p>puesto que todo se encuentra politizado, y de esa manera se comienza a generar diversos riesgos laborales, puesto que al tener mucha carga se personal, estos no se encuentran aptos para un trabajo, puesto que muchas veces les falta formación profesional, y eso dificulta que una municipalidad avance, ya que si no están capacitados no se les puede exigir más, es decir, hay mucha carga de personal permanente, además el sueldo es bajo, y por último una de los problemas se enmarca en los sindicatos de trabajadores, quienes a través de sus pedidos exorbitantes limitan que el personal que se contrate realmente apueste por la meritocracia.</p> <p>Por otra parte, a lo largo de mi experiencia en el sector público he observado que en el proceso de contratación de personal siempre se han presentado diversos riesgos laborales, tales como actos de discriminación y frente a ello su sistema de control interno no funciona de manera eficiente.</p>
<p>¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	<p>E.E.RR.HH.2.2.3.</p>	<p>No es eficiente, puesto que las capacitaciones muchas veces solo son tomadas en serio por los profesionales; sin embargo, el personal que se encontraba nombrado no tomaban interés a las capacitaciones por contar con estabilidad laboral, y desde años anteriores siempre los trabajadores cuando escuchan de meritocracia lo relacionan como despido, y en ese sentido lo utilizan como limitantes, lo cual al no tener personal que se capacite de conformidad con su área o sus funciones y que ello no se haga el seguimiento, simplemente permite asentir que muchas municipalidades no cuentan con un sistema de control interno de manera eficiente en este proceso de capacitación.</p>
<p>¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	<p>E.E.RR.HH.2.2.4.</p>	<p>No se aplica de manera eficiente, cada funcionario sabe cuánto produce cada personal, puesto que cada uno sabe las funciones de sus trabajadores, saben que labor realizan, solo ellos controlan porque son personal a su cargo, están viendo si están cumpliendo o no, por lo que cada subgerencia evalúa y la Gerencia de recursos humanos solo pide información, y cuando tienes dicha información en sus manos como jefe de personal puedes apreciar que no todos se desempeñan de manera correcta y las acciones</p>

EL COMPLIANCE LABORAL Y EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

¿Ud. considera que el *compliance* laboral influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría el *compliance* laboral en el sistema de control interno?

E.E.RR.HH.2.3.1.

que se tomaban era cambiarlo a otras áreas para ver si el personal se adaptaba, se tenía que recoger la información y ver como lo venían desarrollando, a través de los memorándums podías hacer el seguimiento del desempeño laboral; sin embargo, las herramientas con las que se trabajaban en este proceso no resultaban ser eficientes.

Si influenciaría de manera positiva, para ello, en primer lugar las municipalidades deben implementar su sistema de control interno de acuerdo con las directivas actualizadas por la Contraloría General de la República, lo cual hará más eficiente la gestión de recursos públicos, en ese mismo sentido al encontrarnos en una mejora continua que es lo que se busca con el sistema de control interno en el sector público, se debe poner en práctica el estudio de esta nueva herramienta que se encarga de hacer un mapeo de riesgos más exactos en el área de Recurso Humanos para gestionar y prevenir los riesgos laborales que se presentan en los procesos de contratación, capacitación y desempeño laboral del personal de las instituciones públicas.

4.2. Análisis de resultados

4.2.1. Triangulación de entrevistas semiestructuradas a los expertos

4.2.1.1. Triangulación de entrevistas a los expertos de la Variable 1 - *compliance* laboral

Tabla 17

Triangulación de las entrevistas semiestructuradas a los expertos de la variable 1-compliance laboral

Variables	Caracterización	Experto Interno 1 (Municipalidad Distrital de Sapallanga) Aldo Américo Lozano Rojas	Experto Externo 2 (Municipalidad) Luis Alberto Torres Garay	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
COMPLIANCE LABORAL	¿Qué entiende Ud. por <i>compliance</i> laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?	Por <i>compliance</i> laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral, se entiende todos aquellos mecanismos concadenados que buscan de una u otra manera prevenir una serie de situaciones no deseadas dentro de las relaciones laborales que podrían afectar el clima laboral.	El nombre proviene de un anglicismo, <i>compliance</i> que significa, cumplimiento, y en ese sentido, el <i>compliance</i> laboral puede entenderse como un tema policiaco al cumplimiento de normas laborales, eso implica el cumplimiento tanto de los derechos individuales, así como los derechos colectivos; sin embargo, su implementación a corto plazo en las municipalidades es algo difícil debido al limitante del presupuesto.	El <i>compliance</i> laboral es un mecanismo que actúa como un tema policiaco al cumplimiento de normas laborales tanto de los derechos individuales como colectivos, con el objetivo de prevenir una serie de situaciones no deseadas dentro de las relaciones laborales.	La implementación de un programa de <i>compliance</i> laboral a corto plazo en las municipalidades se encuentra limitado por el tema del Presupuesto que maneja el Estado.	De las entrevistas se deduce que el <i>compliance</i> laboral es una herramienta que se encarga de prevenir los riesgos laborales no solo a nivel del derecho individual sino también del derecho colectivo laboral, si bien es cierto que existen herramientas estas no son implementadas en el sector público, toda vez que tienen como principal barrera el tema del presupuesto y ello se ha visto intensificado por la pandemia producida por la COVID-19.
	¿Ud. considera que el <i>compliance</i> laboral	Entiendo que sí influenciaría, porque de una u otra manera	Si yo quiero hacer un proceso de contratación eficiente	El proceso de contratación personal en una municipalidad	La influencia positiva de la herramienta del <i>compliance</i> laboral	La influencia positiva del <i>compliance</i> laboral en el proceso de

<p>influenziaría en el proceso de contratación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría?</p>	<p>las capacidades profesionales y técnicas del recurso humano constituye uno de los fundamentos vitales para el óptimo desarrollo de la producción y de la consecución de los objetivos institucionales, en ese sentido un mecanismo de <i>compliance</i> o de prevención de riesgos en el proceso de contratación y selección va a aminorar los riesgos de contratar personal no adecuado en el área.</p>	<p>yo debo tener como persona encargada de la convocatoria a una que realice todo este proceso de manera transparente, pero el principal riesgo es que si los funcionarios quieren favorecer a uno de ellos, lógicamente se va a direccionar la contratación, voy a poner obstáculos, por lo tanto todo depende de la intención de la persona que va a llevar adelante el proceso de contratación, y es ahí donde se encuentran los principales riesgos laborales, por ejemplo, el mal uso de los Contratos Administrativos de Servicios, entre otros, por ello, la influencia de esta herramienta del <i>compliance</i> laboral será positiva, pero todo dependerá de la intención de la Alta Dirección y de todo el personal de la Municipalidad</p>	<p>constituye una pieza vital para el óptimo desarrollo de la producción y de la consecución de los objetivos, en ese sentido para que se pueda aminorar los riesgos que se pueden presentar en este proceso es importante que los funcionarios que se van a encargar de realizar las entrevistas y todo el proceso deben llevarlo de manera transparente y así contratar personal adecuado en el área.</p>	<p>en el proceso de contratación de personal en una municipalidad va a depender en gran medida de la intención de la persona que va a llevar adelante el proceso de contratación, y es ahí donde se encuentran los principales riesgos laborales, como por ejemplo el mal uso de los Contratos Administrativos de Servicios, por lo tanto si la Alta Dirección de una municipalidad tiene la intención de implementar esta herramienta y darle el correcto seguimiento, su influencia radicaré en ser positiva, en tanto gestionará los riesgos laborales en el proceso de contratación de personal.</p>	<p>contratación de personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, dependerá en gran medida de la intención de la Alta Dirección, funcionarios y servidores de trabajar de la mano con una cultura de cumplimiento íntegra, con la finalidad de gestionar de manera oportuna los riesgos que acontecen en la etapa de contratación de personal, un ejemplo claro actos de discriminación.</p>
--	---	--	---	--	---

Sí influenziaría de Se debe hacer Conforme a las

<p>¿Ud. considera que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de capacitación personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría?</p>	<p>Sí, porque de una u otra manera nos podemos adelantar a establecer las competencias adecuadas y capacidades necesarias para el tipo de perfiles que necesitamos para los puestos en una Municipalidad, en ese sentido el mecanismo de <i>compliance</i> va a poder evitar o reducir el riesgo que podría significar un inadecuado establecimiento de la temática profesional o técnica que los trabajadores deban abordar, va a significar que al momento de diseñar las currículas correspondientes para la capacitación, estos sean los temas adecuados y que estén ligados directamente a las funciones al que el perfil del puesto apunta.</p>	<p>Como lo vengo mencionando, la influencia positiva de esta herramienta depende de la intención de las personas y de la cabeza de una municipalidad en tener personal capacitado que cumpla con los requisitos mínimos establecidos en los reglamentos y manuales de la municipalidad. Algo debe quedar claro, la norma no es mala, el sector donde se va a implementar es el problema, porque su principal limitante siempre va a ser su presupuesto, y si esta herramienta quiere ser eficiente va a requerir suprimir ciertos escenarios y privilegiar otras áreas.</p>	<p>manera positiva, lo cual va a depender de la intención de los funcionarios de la Municipalidad que encargan de realizar los procesos de capacitación, toda vez que en el proceso de capacitación se presentan diversos riesgos laborales que la herramienta del <i>compliance</i> laboral se encargará de mitigarlos o prevenirlos y de esa manera se diseñaran currículas correspondientes para la capacitación que serán adecuados y ligados a las funciones al que el perfil del puesto afirma.</p>	<p>hincapié que esta influencia va a estar sujeta a la intención de los funcionarios de darle el seguimiento correspondiente al proceso de capacitación, pero siempre se debe tener en cuenta que su principal limitante va a ser el presupuesto de la Institución Pública, y si esta herramienta quiere ser eficiente va a requerir suprimir ciertos escenarios y privilegiar otras áreas.</p>	<p>diversas entrevistas formuladas a los expertos se deduce que el proceso de capacitación de personal de una municipalidad también viene a ser una pieza esencial dentro de la misma, y en ese sentido es importante contar con una herramienta preventiva que se encargue de gestionar los riesgos que se presentan en la etapa de capacitación- Teniendo como principal riesgo, el tema de que las capacitaciones son bastante genéricas y muchas veces no se enfocan en las funciones de los servidores, peor aún sucede cuando las capacitaciones solo son teóricas y no apuestan por contrastarlas con la realidad, es así que de todo ello se producen riesgos los</p>
--	---	---	---	---	--

<p>¿Ud. considera que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría?</p>	<p>Sí, también influenciaría, porque la forma cómo podemos establecer o tomar decisiones en materia de recursos humanos de administración de personal, pasa por qué aspectos se deben reforzar, que áreas reforzar, que personal capacitar, que aspectos capacitar y todo ello va a reflejar la evaluación de desempeño del año anterior, entonces la evaluación de desempeño que se va a dar en noviembre y diciembre va a poder arrojar un resultado que te va a permitir tener proyección para el próximo año.</p>	<p>La influencia va a ser positiva siempre y cuando se delimite las funciones y objetivos del <i>compliance</i> laboral, puesto que la norma le faculta al área de Recursos Humanos a capacitar y evaluar a sus trabajadores, ahora el <i>compliance</i> tendrá que jugar con sus propias herramientas para evitar duplicidad de funciones, pero si debe quedar claro que esta herramienta solo emitirá declaraciones que servirán como recomendaciones más no serán obligatorias.</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva el <i>compliance</i> laboral en el proceso de evaluación de desempeño laboral, toda vez que prevenir los riesgos laborales en el proceso de evaluación de desempeño laboral permitirá a la Municipalidad conocer qué aspectos se deben reforzar, que personal capacitar y qué aspectos capacitar.</p>	<p>Para que su influencia sea positiva, en primer lugar, se deben delimitar las funciones y objetivos del <i>compliance</i> laboral, puesto que el área de Recursos Humanos de una municipalidad también tiene facultad para capacitar y evaluar a su personal, y en ese sentido la herramienta de prevención de riesgos laborales deberá jugar con sus propias herramientas para evitar la duplicidad de funciones que solo implicaría mayor gasto para la institución.</p>	<p>cuales serían gestionados por el <i>compliance</i> laboral. Por ello, la influencia del <i>compliance</i> laboral en el proceso de capacitación sería de manera positiva.</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva el <i>compliance</i> laboral en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad. Para que ello sea posible es importante que la Municipalidad pueda determinar las funciones y objetivos del área de Recursos Humanos y las del <i>compliance</i>, para que de esta manera se eviten duplicidad de funciones. Así la institución pública conocerá las áreas que deberá reforzar, al personal que necesitará capacitar y los</p>
--	---	--	--	--	--	---

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

temas a capacitar y solo así se medirá el buen desempeño laboral.

<p>¿Qué entiende por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?</p>	<p>Todo aquel conjunto ordenado y engranado de diversas acciones y estrategias y actividades destinadas a verificar el cumplimiento de las principales obligaciones por parte de los trabajadores, si se están cumpliendo los objetivos, la normatividad, si hay un nivel de cumplimiento adecuado en el tema de la normatividad en recursos humanos, adicionalmente el uso adecuado de los recursos que forman parte del control interno y ayudan a preservar el adecuado uso de recursos. Desde su creación normativa se ha privilegiado el control reactivo, pero en los últimos años</p>	<p>El sistema de control interno está vinculada a verificar el cumplimiento de las normas en todas las ejecuciones de la empresa o de la institución pública, referidas principalmente a establecer responsabilidades por el no cumplimiento de las funciones establecidas en el ROF o en el MOF, que prácticamente opina y aconseja pero no dispone, no puede ir con la función administrativa. Además, el control interno es más reactivo que preventivo, uno mismo no puede evaluar la gestión, por ello, debe existir un órgano imparcial regulados por un procedimiento establecido por la ley.</p>	<p>El sistema de control interno es todo aquel conjunto ordenado y engranado de diversas actividades y estrategias que se encargan de verificar las principales obligaciones por parte de los trabajadores, es decir, verificar el cumplimiento de las normas en todas las ejecuciones de la institución pública para que se pueda establecer responsabilidades por el no cumplimiento de las funciones establecidas en el ROF o en el MOF de una municipalidad.</p>	<p>Anteriormente se privilegiaba el control interno como un factor totalmente reactivo; sin embargo, el sistema de control interno está tomando acciones para prevenir riesgos, puesto que se ha logrado evidenciar que de esa manera se tiene utilidades mucho más valoraables que cuando se trata de un mecanismo reactivo, por ello, debe existir un órgano imparcial regulados por un procedimiento establecido por la ley que se encargue de desarrollar el control interno en la Municipalidad.</p>	<p>El sistema de control interno específicamente en el área de Recursos Humanos de una municipalidad, es definido como un conjunto de acciones que a través de su control previo, simultáneo y posterior se encargan de hacer el seguimiento al cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores por medio de sus ROF y MOF de la entidad pública.</p> <p>Ahora bien, es importante recalcar que el control interno no solo debe seguir un enfoque tradicional de siempre actuar en la etapa sancionatoria sino más al contrario debe apostar por una</p>
---	--	--	--	---	---

se está recobrando la importancia del control preventivo con una serie de instrumentos que dejan el tradicional examen especial realizado cuando la operación ya ha sido ejecutada, de manera contraria el sistema de control interno está tomando acciones para prevenir riesgos, puesto que se ha logrado evidenciar que de esa manera se tiene utilidades mucho más valorables que cuando se trata de un mecanismo reactivo

actuación preventiva.

¿Ud. considera que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de contratación de personal** para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

En realidad por lo que se ha podido apreciar en la investigación hay ciertas deficiencias que se han podido evidenciar, en ese sentido estas diligencias responden a una serie de distorsiones e insuficiencias en los mecanismos que la

No se aplica de manera eficiente, porque esa no es una debilidad o una falencia de las instituciones públicas, porque definitivamente las contrataciones que realizan o ejecutan las entidades del Estado, muchas veces han estado ceñidas a la

No se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en la Municipalidad Distrital de Sapallanga y por la experiencia de los expertos tampoco se viene aplicando en otras municipalidades, toda vez que el principal

Conforme a las entrevistas realizadas a los expertos internos, se deduce que no se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de contratación de personal, ya que en este se encuentran presentes diversos

<p>Municipalidad está utilizando, por ello, un adecuado sistema de <i>compliance</i> ayudaría a mejorar la respuesta de sus procesos, en otras entidades, lamentablemente son pocas las municipalidades, donde sus procesos responden a criterios técnicos responsables y rigurosos; muchas Municipalidades están con mecanismos de contratación que son un fiel producto de campañas políticas y contratan personal que apoyan al alcaldes y en la realidad muchas municipalidades se siguen manejando de esa manera, donde la meritocracia es lo último que se ha visto y ha sido desplazada por criterios arbitrarios y subjetivos, lo cual debe cambiar con el tiempo.</p>	<p>vinculación con las personas que desempeñaban en ese momento la condición de titular de pliego, más cuando hablas de municipalidades los alcaldes por voto popular están llevando generalmente a gente de su entera confianza para que ocupen ciertos cargos dentro de la administración municipal, no solo ubican para cargos de la alta dirección sino puestos intermedios o puestos de menor importancia, como el de portero o jardinero, lo cual se considera como riesgos laborales en el proceso de contratación de personal.</p>	<p>riesgo que existe en el proceso de contratación de personal y que en el tiempo no se ha logrado afrontarlo viene a ser Municipalidades están con mecanismos de contratación que son un fiel producto de campañas políticas y contratan personal que apoyan al alcaldes y en la realidad muchas municipalidades se siguen manejando de esa manera, donde la meritocracia es lo último que se ha visto y ha sido desplazada por criterios arbitrarios y subjetivos, lo cual debe cambiar con el tiempo.</p>	<p>riesgos laborales, tales como los actos de discriminación, hostigamiento sexual, contratación fraudulenta por contratos administrativos de servicios, etc.</p> <p>Peor aún dentro de los riesgos laborales se encuentra el tema del padrinazgo o el apoyo político, mediante el cual se contrata a personal por el simple hecho de haber apoyado algún partido político dejando atrás el tema de la meritocracia, lo cual evidentemente debilita el sistema de control interno en la entidad pública.</p>
--	--	--	--

<p>¿Ud. considera que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	<p>Considero que no se aplica eficientemente, por lo que se viene evidenciando, ya que la falta de cumplimiento de metas, el desánimo de los trabajadores, el inadecuado clima laboral, probablemente no se están fortaleciendo las capacidades, puesto que el no tener implementado un adecuado programa de capacitación permanente al personal, generan ciertos niveles de ineficiencia, por ejemplo deben haber temas transversales para todo el personal pero también deben haber temas específicos para cada trabajador.</p>	<p>No, porque definitivamente las personas que ejercen la administración municipal que en este caso son los alcaldes y los regidores, muchas veces desconocen cuáles son sus funciones y ese desconocimiento muchas veces conlleva a que incurran a muchos errores e inobservancia al procedimiento de contratación de personal, porque creen que conforme llegaron a ocupar ese puesto son los dueños y amos de lo que significa el manejo de personal, vale decir que no entienden cuál es su rol o su función, una deficiencia notoria en el proceso de capacitación.</p>	<p>No se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de capacitación de personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, y por la experiencia comentada por el Experto Externo tampoco se viene aplicando de manera eficiente en otras Municipalidades, toda vez que existen riesgos en este proceso que no logran ser advertidos ni mucho menos mitigados por el control interno que aplican, lo cual termina generando ciertos niveles de ineficiencia por ejemplo deben haber temas transversales para todo el personal pero también deben haber temas específicos para cada trabajador.</p>	<p>Conforme a las entrevistas realizadas a los expertos internos se deduce que no se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de capacitación de personal, toda vez que dichas capacitaciones son genéricas y no tienen un enfoque práctico pues no se centran en las funciones de los servidores, lo cual genera diversos riesgos laborales, tales como la incapacidad de los trabajadores de desarrollar sus funciones de manera eficiente.</p>
<p>¿Ud. considera que en la Municipalidad</p>	<p>En función a lo investigado, se</p>	<p>No, porque si nosotros nos ponemos</p>	<p>No se aplica de manera eficiente el</p>	<p>De las entrevistas realizadas a los</p>

<p>Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	<p>evidencia que respecto a la evaluación se percibe ineficiencia, puesto que no se cumplen los objetivos que se buscan, porque se está evidenciando que no hay una planificación de los resultados del personal y no tienen una razón de ser para que se tomen decisiones y ver qué aspectos le faltan al personal, asimismo, qué temas se necesita reforzar y todo ello va a tener relación directa con un eficiente programa de capacitación, para que de esta manera se entiendan mejor los resultados de una evaluación.</p>	<p>a hacer un análisis muy somero nos vamos a dar cuenta que las personas que laboran en las municipalidades muchas veces han sido contratadas por un tema de familiaridad o del cumplimiento de un favor político y pocos son los que son contratados exclusivamente para que desempeñen una función que realmente satisfagan las expectativas de la municipalidad. Debes tener en consideración primero cuál es el nivel económico o cómo está catalogado esa municipalidad dentro de la captación de sus recursos o de los que le brindan para que pueda solventar o sostenerse, una municipalidad que tiene pocas transferencias lógicamente no va a poder contar con personal capacitado</p>	<p>sistema de control interno en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, y por lo manifestado por el Experto Externo otras Municipalidades se encuentran en igual situación, todo ello parte, por los riesgos que existen en el proceso de contratación de personal, ya que contratan a personas que no se encuentran capacitados ni cuentan con experiencia en las funciones y áreas a desarrollar, y el no tener reforzado el programa de capacitación de personal conlleva a que no se logre entender los resultados de una evaluación.</p>	<p>expertos internos y de la investigación se deduce que no se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, toda vez que al no contar con una correcta implementación del control interno en los procesos de contratación y capacitación de personal conlleva a tener personas que solo por temas de familiaridad o apoyo político desempeñan funciones que no se ajustan al buen desempeño laboral y no se logra cumplir con los objetivos institucionales.</p>
---	---	---	---	--

EL COMPLIANCE LABORAL Y EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

para que desempeñe cada puesto de manera eficiente y por lo tanto no se va apostar por la evaluación de desempeño laboral de su personal.

¿Ud. considera que el *compliance* laboral influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría el *compliance* laboral en el sistema de control interno?

Influenciaría positivamente, puesto que hemos visto todos los aspectos, que por función el área de recursos humanos debe manejar, es decir, manejar su proceso de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral del personal, en cada uno de ellos existen tópicos fundamentales en los que se debe poner atención, para que de esta manera se maneje un adecuado clima laboral en la Municipalidad Distrital de Sapallanga y sobre todo esta herramienta va a influenciar en el

Su influencia positiva va a depender de la intención de la Alta Dirección y de los mismos trabajadores de una municipalidad, para ello en primer lugar va a ser necesario observar cómo funciona el control interno en el área de Recursos Humanos de una municipalidad, puesto que este es un órgano que está desvinculado de toda la estructura de la Municipalidad, es decir, el órgano de control interno está a la par del alcalde no está debajo del mismo y desde ese punto de vista no lo puedes incluir al órgano de control interno como gestión, porque se estaría perdiendo sus

Sí influenciaría de manera positiva el *compliance* laboral en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, toda vez que si se hace un correcto seguimiento en base a una cultura de cumplimiento en cada uno de los procesos que compete al área de Recursos Humanos, tales como la contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral del personal, y así prevenir y mitigar los diversos riesgos que se presentan en cada uno de estos procesos y así manejar un correcto clima

La influencia positiva de esta herramienta sobre el sistema de control interno de un Municipalidad va a depender mucho de la intención de los funcionarios de hacer un seguimiento correcto y transparente en cada uno de los procesos de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral del personal. Asimismo, se debe tener clara la delimitación de las funciones y objetivos del *compliance* laboral para evitar duplicidad de funciones con el área de Recursos Humanos, y de esa

Sí influenciaría el *compliance* laboral en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, dicha influencia será positiva siempre y cuando exista la intención de los funcionarios y servidores públicos de implementar una cultura de cumplimiento, la cual irá de la mano con los procesos de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral del personal. Es importante resaltar que a lo

<p>sistema de control interno con el objetivo de minimizar los riesgos laborales en cada uno de los procesos que realiza el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.</p>	<p>objetivos para el cual ha sido creado, siguiendo esa misma idea, el <i>compliance</i> debería implementarse en la misma Municipalidad y a la par del área de recursos humanos, como órgano de apoyo, no es decisivo pero sí complementario.</p>	<p>laboral.</p>	<p>manera colocar a esta herramienta como órgano de apoyo del área de Recursos Humanos de una municipalidad, no es decisivo, pero sí complementario.</p>	<p>largo de la investigación se ha dado énfasis a las funciones y objetivos tanto del <i>compliance</i>, del sistema de control interno como del área de Recursos humanos para que de esta manera se eviten el tema de la duplicidad de funciones.</p>
---	--	-----------------	--	--

4.2.1.2. Triangulación de entrevistas a los expertos de la Variable 2-sistema de control interno

Tabla 18: Triangulación de las entrevistas semiestructuradas a los expertos de la variable 2-sistema de control interno

Variables	Caracterización	Experto Interno 1 Municipalidad Distrital de Sapallanga Marco Antonio Montero Inga	Experto Externo 2 Municipalidad María del Carmen Solórzano Mercado	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">COMPLIANCE LABORAL</p>	¿Qué entiende por <i>compliance</i> laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?	El <i>compliance</i> laboral es una herramienta nueva, pero considero que se relaciona con el Código de Ética, sin embargo, si se relaciona con la gestión de riesgos en este caso riesgos laborales, pues considero que resultaría interesante su estudio a nivel nacional, puesto que si se vienen implementando en el sector privado y en otras áreas no veo la dificultad de que también se haga lo mismo en el sector público, no obstante si van a tener limitantes como por ejemplo en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, los trabajadores del	El <i>compliance</i> laboral es una herramienta que busca identificar los riesgos que presenta la entidad para poder gestionar mecanismos que prevengan o gestionen los riesgos, para adoptar acciones de contingencia y puedan ser compatibles con las Normas Coso que maneja el sistema de control interno, puesto que en el componente 2 regula acerca de la gestión de riesgos y con ello nos da ciertas pautas para gestionarlos, como sabemos no es su función gestionar los riesgos de administración, esta es residual, pues, quien tiene que implementar los controles es la	El <i>compliance</i> laboral es una herramienta que busca identificar los riesgos que presenta la entidad para poder gestionar mecanismos que prevengan o gestionen los riesgos, si bien es cierto esta herramienta se ha venido trabajando en las entidades privadas no se ve dificultad alguna para que pueda ser implementado en el sector público, además esta herramienta debe trabajar de la mano con las Normas COSO con las que cuenta el sistema de control interno.	Es importante que se deje en claro que el sistema de control interno tiene sus propias normas que vienen a ser las Normas COSO, dentro de las mismas se encuentran diversos componentes, y precisamente en sus componentes 2 se regula la gestión de los riesgos y con ello nos da ciertas pautas para gestionarlos. Además, se debe saber que el control preventivo se encuentra a cargo netamente de las municipalidades, puesto que la Contralorías realiza un control posterior, claro está que da un seguimiento y vigilancia a los demás	El <i>compliance</i> laboral es una herramienta que se encarga de prevenir y gestionar los diversos riesgos que se presentan en las relaciones laborales. Dicha herramienta tiene sus propias reglas de juego, es decir, sus propios elementos, pasos y procedimientos para su implementación, lo mismo ocurre con el sistema de control interno, los cuales han sido desarrollados a lo largo de la investigación, justamente para que el campo de su actuación se encuentre correctamente delimitado y no existan duplicidad de

<p>sindicato tienen sus derechos pero a la vez son limitantes de poder implementar cualquier otra herramienta, porque siempre piensan que sus pedidos no son exorbitantes, y terminan solicitando más de lo que en su presupuesto tiene la Municipalidad.</p>	<p>Administración Municipal; el trabajo de la Contraloría es de control posterior; por ejemplo, un área riesgoso es el proceso de contratación si ha realizado 100 contrataciones solo hace una o dos gestiones la contraloría, quienes tienen que implementar sus propios controles de riesgos es la administración pública.</p>	<p>controles, pero estas no son al 100 %. Por lo tanto, es importante que las municipalidades conozcan a fondo esta herramienta y compatibilizando sus funciones podrían adecuarse con el sistema de control interno.</p>
---	---	---

<p>El <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de contratación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría (Experto Interno)</p>	<p>Comentarle antes un poco de mi experiencia en el proceso de contratación personal en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, cuando llevamos a cabo una convocatoria para personal de seguridad para el Estadio del Distrito, se presentaron varias personas y dentro de la misma se presentó una persona con discapacidad en las manos, lo</p>	<p>Me imagino que sí influenciaría de manera positiva, puesto que toda herramienta que mejore es bienvenida, además se debe tener en cuenta que hay ciertas reglas que se van introduciendo a raíz de experiencias, entendiendo que en el proceso de contratación hay diversos riesgos como los que te comenté al contarte mis experiencias en la Contraloría, y sobre esos antecedentes toda</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva, puesto que en el proceso de contratación personal en una municipalidad se presentan diversos riesgos laborales, y desde una experiencia más cercana se ha visto riesgos como la discriminación por discapacidad, en tal sentido se necesita de unas herramientas que pueda dar seguimiento al tema de contratación de personal para que esta</p>	<p>Sí existiría una influencia positiva de la herramienta del <i>compliance</i> laboral sobre el proceso de contratación de personal de una municipalidad, toda vez que en el proceso de contratación de personal existen riesgos, tales como actos de discriminación, hostigamiento sexual, entre otros, justamente ante dicha realidad y teniendo en consideración el pilar principal del sector</p>
---	--	---	--	--

<p>tendría. (Experto Externo)</p>	<p>entrevistamos y cumplía con todos los criterios de evaluación, sin embargo, al final nos comentó que él sabía que no lo íbamos a contratar al igual que otras Municipalidades por culpa de su discapacidad, no obstante el comité que junto a mi persona entrevistamos le dimos la oportunidad y en la actualidad es uno de los mejores trabajadores en su categoría, con todo ello quiero decir que la oportunidad es para todos sin discriminación ni por su raza, origen, sexo, o alguna discapacidad y si con esta herramienta se gestiona ese tipo de riesgos laborales y permita medir a todo el personal con las mismas oportunidades y evitar esos riesgos de discriminación si existiría una influencia positiva.</p>	<p>aquella herramienta que ayude a luchar contra hechos ilícitos o ilegales debe ser bienvenido, porque estamos en un proceso de mejora, importante dar para todas las entidades públicas.</p>	<p>se pueda dar de manera transparente y siempre respetando sus normas internas. Asimismo, las instituciones del sector público y dentro de este las municipalidades, están en una mejora continua, por lo que con esta herramienta se podría luchar contra hechos ilícitos o ilegales que lo único que hacen es generar desconfianza de los ciudadanos para con los Gobiernos locales.</p>	<p>público que viene a ser la mejora continua, es necesario contar con nuevas herramientas que actúen en una etapa oportuna, que viene a ser la etapa preventiva.</p>	
<p>El <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de</p>	<p>Sí influenciaría positivamente, para ello se debe trabajar</p>	<p>Me imagino que sí influenciaría, puesto que si uno identifica</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva, puesto que, si uno</p>	<p>Este programa de cumplimiento normativo debe</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva el <i>compliance</i> laboral</p>

capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría.

(Experto Interno)

El *compliance* laboral influenciaría en el **proceso de capacitación del personal** de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría.

(Experto Externo)

de la mano con el jefe de Personal o el gerente de Recursos Humanos, para que él conociendo de su área pueda abordar temas relevantes como por ejemplo accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales y ahora que estamos en tiempos de pandemia también se deben reforzar las capacitaciones en ese sentido, y si esa herramienta nos permitirá ver en qué áreas faltan más capacitaciones y estas sean brindadas de manera eficiente.

riesgos, uno puede determinar en qué medida puede prevenirlos, para ello puede complementar a los procedimientos de vigilancia y control que maneja el Control Interno, y se deben realizar o apostar por los talleres, saber si los funcionarios tienen un código de ética, de ser afirmativo ello, cuánto saben lo que dice o cuántos lo aplican, puesto que si ni siquiera se tiene implementado sería una gran debilidad; debe quedar en claro que no es solo el hecho de elaborarlo, ya que está de por sí no va a mejorar las acciones, porque la ética es una cultura más personal, familiar; no es solo formular, copiar y pegar un código de ética, sino que se haga el seguimiento para que se logre el cumplimiento de la misma, asimismo, se deben programar exámenes que puedan tener incidencia en

identifica riesgos, uno puede determinar en qué medida puede prevenirlos, para ello puede complementar a los procedimientos de vigilancia y control que maneja el Control Interno.

Además, esta herramienta nos permitirá ver en qué áreas faltan más capacitaciones y estas sean brindadas de manera eficiente.

trabajar de la mano o el gerente de Recursos Humanos, para que él conociendo de su área pueda abordar temas relevantes como por ejemplo accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales y ahora que estamos en tiempos de pandemia también se deben reforzar las capacitaciones en ese sentido.

Además, algo importante que se debe rescatar es que el proceso de capacitación será más eficiente si realmente se apuesta más por los talleres y no solo aspectos teóricos, de esa manera saber si los funcionarios tienen un código de ética, de ser afirmativo ello, cuánto saben lo que dice o cuántos lo aplican, puesto que si ni siquiera se tiene implementado sería una gran debilidad; debe quedar en claro que no es solo el hecho de elaborarlo, ya que está de por sí no va a mejorar las acciones,

sobre el proceso de capacitación del personal de una municipalidad, toda vez que con esta herramienta se van a prevenir y gestionar los diversos riesgos laborales que se presentan en este proceso.

Entendiendo que las capacitaciones en el sector público no se encuentran enfocadas en talleres prácticos y más al contrario solo abordan temas teóricos.

Por ello, es de vital importancia contar con una herramienta que pueda hacer el seguimiento constante de lo que se viene aprendiendo en las capacitaciones y si estas están siendo puestas en práctica.

cierta medida, sobre su permanencia, programando cursos y verificando números de capacitaciones aprobadas.

porque la ética es una cultura más personal, familiar; no es solo formular, copiar y pegar un código de ética, sino que se haga el seguimiento para que se logre el cumplimiento de la misma, asimismo, se deben programar exámenes que puedan tener incidencia en cierta medida, sobre su permanencia, programando cursos y verificando números de capacitaciones aprobadas.

<p>El <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría. (Experto Interno)</p>	<p>Considero que sí habría una influencia positiva, puesto que con esta herramienta se puede permitir que todo trabajador se sienta seguro de su capacidad y evaluando los riesgos que existen, un trabajador podría desempeñarse de manera más eficaz.</p>	<p>Debería influenciar de manera positiva, sin embargo, siempre hay barreras, por ejemplo, los sindicatos creen en el tema de estabilidad absoluta sin meritocracia y creen que deben ser promovidos por el número de años y no por el desempeño que tengan, en las municipalidades el problema son los sindicatos, por lo tanto, para introducir esos temas ya desde un panorama de implementación</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva, toda vez que cuando los trabajadores conocen de su capacidad y de los riesgos que puede presentar no cumplirlas acorde a sus funciones, podrían desempeñarse de manera más productiva.</p>	<p>El principal riesgo dentro del proceso de evaluación del desempeño laboral del personal radica de los sindicatos quienes consideran que tienen estabilidad absoluta sin meritocracia y creen que deben ser promovidos por el número de años y no por el desempeño que tengan, en las municipalidades el problema son los sindicatos, por lo tanto, para introducir el <i>compliance</i> laboral ya desde un panorama de</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva el <i>compliance</i> laboral sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad, toda vez que a través de esta herramienta se podrá apreciar las diferentes barreras ya sean de recursos económicos o humanos que imposibilitan el tema de la meritocracia, un ejemplo claro de ello viene a ser los sindicatos de los</p>
--	---	---	--	--	---

<p>El <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría. (Experto Externo)</p>	<p>implica que las municipalidades terminen de implementar primero el pase al tema de Servir.</p>	<p>implementación implica que las municipalidades terminen de implementar primero el pase al tema de Servir.</p>	<p>trabajadores que muchas veces piensan que el tema de las evaluaciones son amenazas a su estabilidad de trabajo.</p>			
<p>SISTEMA DE CONTROL INTERNO</p>	<p>¿Qué entiende por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga? (Experto Interno)</p> <p>¿Qué entiende por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de una municipalidad? (Experto Externo)</p>	<p>En la Municipalidad Distrital de Sapallanga no se tiene implementado el control interno tal y como lo señala las disposiciones de la Contraloría, puesto que solo la administración municipal lo viene realizando, en este caso mi persona en calidad de gerente municipal lo vengo realizando, en ese sentido recientemente en el área de Recursos Humanos se ha implementado el Reglamento Interno del servidor (RIS) y con ello sumar en su labor diario a los trabajadores en cada</p>	<p>El control interno es un conjunto de procedimientos, técnicas para prevenir riesgos e irregularidades, sobre todo en el Estado peruano el sistema de control interno está prevista para salvaguardar y proteger el Patrimonio Institucional; ahora bien el área de recursos humanos está asociado al tema de prevenir circunstancias de ilegalidades funcionales que pudieran afectar la atención o el servicio al ciudadano, así mismo se desea evitar pagos indebidos a través de planillas, lo</p>	<p>El sistema de control interno es un conjunto de procedimientos, técnicas para prevenir riesgos e irregularidades, sobre todo en el Estado peruano el sistema de control interno está prevista para salvaguardar y proteger el Patrimonio Institucional. El área de Recursos Humanos resulta ser una de las áreas más vitales debido al manejo del personal y son ellos quienes se encargan de mover toda la maquinaria del sector público, en tal sentido el control interno que se realice en este proceso se</p>	<p>En la Municipalidad Distrital de Sapallanga no se cuenta con el órgano de control institucional (OCI), en ese sentido los Gerentes Municipales son los encargados de realizar el Control Interno, sin embargo, las diversas gestiones no le dan la debida importancia a la implementación del sistema de control interno, lo cual no permite el cumplimiento de los objetivos institucionales de las municipalidades.</p>	<p>El sistema de control interno es un conjunto de procedimientos y técnicas que se encargan de hacer el seguimiento a cada una de las áreas que conforman la estructura orgánica del sector público y así cumplan con el objetivo de gestionar de manera eficiente los recursos públicos.</p> <p>Para ello cuentan con el control previo, simultáneo y posterior.</p>

área, asimismo en el área de recursos humanos nuestro Jefe de Personal debe garantizar y velar por todos los trabajadores; sin embargo, una de las limitaciones es el tema de los costos a los que se debe recurrir, puesto que se contrataran a especialistas para poder tener implementado de manera correcta el sistema de control interno y eso conlleva a otra debilidad, es que si el sistema de control interno no está debidamente implementado se debe a que las autoridades de la Municipalidad no le toman la debida importancia y depende de nosotros implementar esa herramienta.

cual genera diversos riesgos y quebranta el cumplimiento de los objetivos institucionales de las municipalidades.

hace con el objetivo de prevenir circunstancias de ilegalidades funcionales que pudieran afectar la atención o el servicio al ciudadano.

<p>En la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el</p>	<p>El proceso de contratación de personal en la Municipalidad Distrital de Sapallanga como lo he señalado anteriormente presenta sus riesgos, por ejemplo, contratar</p>	<p>Desde mi experiencia, en los procesos de contratación hay una suerte de prejuicios, las plazas ya están comprometidas con ciertas personas y no se cumple con el fin de la meritocracia, por</p>	<p>Para contestar dicha pregunta, en primer lugar se debe tomar en cuenta la realidad actual y antecedentes de lo que fue y de lo que es el proceso de contratación de personal de una</p>	<p>En el tema de contratación de personal, especialmente en la Municipalidad Distrital de Sapallanga si se van a seguir utilizando los contratos administrativos de</p>	<p>Conforme a las entrevistas realizadas a los expertos, así como de la investigación se deduce que no se aplica de manera eficiente el control interno en el proceso</p>
---	--	---	--	---	---

<p>cumplimiento de los objetivos institucionales. (Experto Interno)</p>	<p>a personal con Contratos Administrativos de Servicios y posteriormente sale una ley que se encarga de eliminar de manera progresiva el CAS, en esa circunstancia ya se vienen generando riesgos, puesto que si los trabajadores ya tienen sus derechos ganados se tienen que cumplir los requisitos y su traslado al régimen del Decreto Legislativo N.º 276 y al Decreto legislativo N.º 728, otro riesgo que se presenta es el tema de que el Alcalde muchas veces ofrece trabajo a su población, claro que ello se puede dar, pero considero que antes de su ingreso directo debe existir un concurso interno para toda la Comunidad de Sapallanga y en caso no exista postulantes aptos entonces recién recurrir a personas del exterior; sin embargo, aún no contamos con herramientas que permitan gestionar</p>	<p>ello, se debe trabajar para que los concursos sean absolutamente imparciales y transparentes y haya reglas de Control Interno, por ejemplo durante mi trayectoria he percibido que hay objeciones en las entrevistas, puesto que estas suelen ser más subjetivas; en el tema de Municipalidades lamentablemente no tienen la implementación necesaria para los temas de proceso de selección, y por más que existan controles en el proceso la población vive con prejuicios por la falta de confianza, por ello, se debe buscar una herramienta que no solo se enfoque en implementar controles internos, sino que tengan el objetivo de transparentar el proceso de contratación, por todo ello dudo mucho que el sistema de control interno sea eficiente.</p>	<p>municipalidad, toda vez que desde una experiencia más general se ha podido observar que muchas veces las entidades públicas ya tienen sus plazas comprometidas con ciertas personas que no cumplen con la meritocracia, y en ese sentido se vienen presentando diversos riesgos como por ejemplo contratar a personal por tema de apoyo político, contratar por contratos fraudulentos, etc. Todos los actos mencionados además de perjudicar el cumplimiento de los objetivos institucionales, genera mayor desconfianza en los ciudadanos, de que los procesos no son transparentes, por todo ello dudo mucho que el sistema de control interno sea eficiente.</p>	<p>servicios estos deben ser convocados en primer lugar a todos los pobladores del Distrito y si ninguno cumple con el perfil simplemente se pasa a contratar a los de afuera, de esa manera se va a prevenir que se contrate personal que no apueste por la meritocracia y solo se centren en los ingresos por apoyos políticos.</p>	<p>de contratación de personal, toda vez que en el proceso en mención aún se acontecen diversos riesgos laborales, como contratos fraudulentos, falta de transparencia y cumplimiento a su marco normativo que rige todo el proceso de contratación, por ello, se debe buscar una herramienta que no solo se enfoque en implementar controles internos, sino que tengan el objetivo de transparentar el proceso de contratación.</p>
<p>En una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Experto Externo)</p>	<p>En una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Experto Externo)</p>	<p>En una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Experto Externo)</p>	<p>En una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Experto Externo)</p>	<p>En una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Experto Externo)</p>	<p>En una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Experto Externo)</p>

todos esos riesgos, y no se podría decir que tenemos implementado un control interno de manera eficiente en este proceso.

<p>En la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Experto Interno)</p>	<p>No se está haciendo seguimiento al tema de las capacitaciones, no estamos preparados y por el tema de la pandemia se han limitado muchos aspectos, porque adaptarnos a las nuevas plataformas ha costado, lo cual ha retrasado el tema de las capacitaciones y en sentido no se aplica de manera eficiente el control interno en el proceso de capacitaciones.</p>	<p>Hay estadísticas que reflejan que las municipalidades no implementan el control interno en sus 5 aspectos, ambiente de control, gestión de riesgos, gestión de la información, etc.; ahora respecto al tema de capacitaciones, una de las limitaciones presupuestales que se tienen, y en ese sentido se privilegian unas áreas y no otras, hay muchos de los planes de desarrollo de los personales con cursos más magistrales, por ello, se debe hacer seguimiento a los talleres, pasantías u otros tipos de capacitaciones y con todo ello definir las áreas estratégicas o donde hay falencias y con ese previo diagnóstico ya se</p>	<p>No se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de capacitación de personal, debido a que no se está haciendo el seguimiento correcto a este proceso, además existen limitaciones como el presupuesto que se tiene y, por ello, se termina privilegiando a unas áreas y a otras no, y es ahí donde surgen los riesgos. Por ello, se recomienda que al hacer el seguimiento correcto se deba apostar por los talleres, pasantías u otros tipos de capacitaciones y con todo ello definir las áreas estratégicas o donde hay falencias y con ese previo diagnóstico ya se pueden tomar decisiones.</p>	<p>No se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de capacitación de personal en los gobiernos locales y exactamente en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, toda vez que en la actualidad aún siguen existiendo riesgos laborales que se presentan en dicho proceso, y si se haría el seguimiento correcto se debería apostar por los talleres, pasantías u otros tipos de capacitaciones.</p>
<p>En una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Experto Externo)</p>				

pueden tomar decisiones; sin embargo, dudo que eso se esté realizando en las municipalidades, puesto que las capacitaciones deben tener un enfoque más práctico y no netamente teórico; el control interno se ha hecho para mejorar la gestión de las entidades, en una lógica de mejora continua.

En la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de evaluación del desempeño laboral del personal** para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
(Experto Interno)

En una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de**

Debido a la actual pandemia a causa de la COVID-19, se convocó a una reunión con todos los trabajadores y teniendo en cuenta ello se logró que varios trabajadores se sumen al equipo y se quedaban a trabajar más del horario establecido, lo cual puede evidenciar que cuando se hace cierto seguimiento el sistema puede funcionar y puede ser más eficiente; sin embargo, en la actualidad no se podría decir que se

Dudo que se haya implementado porque es un tema normativo de Servir y preguntarnos cuántos han pasado al sistema de Servir, para su ingreso se tiene que emitir una Resolución de inicio de proceso, pero la gran mayoría no ha terminado, por ello, desconozco que las municipalidades hayan implementado, en ese sentido sería deseable que en las entidades públicas se inicie y se termine este proceso de pasar al Servir, puesto que de ser así con ello se va

No se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en la Municipalidad Distrital de Sapallanga y de acuerdo con la experiencia del Experto Externo tampoco en los demás gobiernos locales, toda vez que no se cuentan con herramientas necesarias para hacer el correcto seguimiento al desempeño del personal, más con el tema de la pandemia a causa del *COVID-19* ha obstaculizado más el seguimiento.

En cuestión del proceso de evaluación del desempeño laboral del personal es bastante complicado que el sistema de control interno se venga aplicando de manera eficiente, puesto que, para hablar de eficiencia en ese sentido debería en principio la Municipalidad, pasar al Régimen del Servir, puesto que de ser así con ello se va midiendo los niveles de transparencia y resiliencia, que a través de capacitaciones uno va mejorando, es que

No se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de evaluación de desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, porque a lo largo de la investigación se ha logrado apreciar que la Municipalidad no ha pasado al régimen del Servir.

Por lo tanto, esa primera debilidad no permite tener un fiel diagnóstico del proceso de evaluación de desempeño y

<p>evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Experto Externo)</p>	<p>aplica de manera eficiente el Control Interno.</p>	<p>mediando los niveles de transparencia y resiliencia, que a través de capacitaciones uno va mejorando, es que permitiría hacer un fiel diagnóstico si se capacitan aquellos temas, pero se duda de su implementación, se evalúa el servicio las metas que cumplen el servidor, evaluación en función de metas que se van cumpliendo.</p>	<p>permitiría hacer un fiel diagnóstico si se capacitan aquellos temas, pero se duda de su implementación, se evalúa el servicio las metas que cumplen el servidor, evaluación en función de metas que se van cumpliendo.</p>	<p>sumándose a ello la ausencia de la implementación de un sistema de control interno en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, hacen que sea necesaria el estudio de una nueva herramienta que coadyuve con los objetivos.</p>	
<p>EL COMPLIANCE LABORAL Y EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</p>	<p>El <i>compliance</i> laboral influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría el <i>compliance</i> laboral en el sistema de control interno. (Experto Interno)</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva y trabajarían de la mano, con el jefe de Personal o el gerente de Recursos Humanos, que es el encargado del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, y me recomendación sería que en primer lugar se siga profundizando sobre el estudio de esta herramienta del <i>compliance</i> laboral y enseguida implementar de manera correcta el</p>	<p>Por supuesto, por todo lo ya comentado en los procesos de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral desde mi experiencia, podría concluir en lo siguiente: el <i>compliance</i> laboral sería un tema complementario.</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva el <i>compliance</i> laboral sobre el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad, para ello se debe empezar ya ha estudiar y profundizar más sobre esta herramienta preventiva y sobre todo para que sea correcta su implementación, se debe implementar de manera correcta el sistema de control interno, solo de esa manera más que</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva el <i>compliance</i> laboral sobre el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, toda vez que al haberse estudiado al <i>compliance</i> se logró conocer sus propias funciones, objetivos y su mecanismo de acción y sabiendo ello complementa de manera positiva los objetivos del sistema de control interno del</p>

<p>Humanos de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría el <i>compliance</i> laboral en el sistema de control interno. (Experto Externo)</p>	<p>sistema de control interno y de manera complementaria implementar según corresponda el programa de <i>compliance</i>.</p>	<p>influenciar el <i>compliance</i> laboral sería una herramienta complementaria.</p>	<p>sector público, que buscan gestionar de manera eficiente los recursos públicos.</p>
--	--	---	--

4.2.1.3. Triangulación de entrevistas a los expertos del área de Recursos Humanos

Tabla 19

Triangulación de las entrevistas semiestructuradas a los expertos del área de Recursos Humanos

Variables	Caracterización	Experto Interno 1 Municipalidad Distrital de Sapallanga Jaime Pacheco	Experto Externo 2 Municipalidad Justin Fredo Ñañez Bendezú	Similitudes	Diferencias	Conclusiones
COMPLIANCE LABORAL	¿Qué entiende por <i>compliance</i> laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?	Esta herramienta resulta ser un tanto novedosa en el sector público y durante mi experiencia en el área de Recursos Humanos como actual Jefe de Personal en cuanto gestión de riesgos se trata, considero que se relaciona con la implementación del Servir, mediante el cual las entidades públicas exactamente las municipalidades al pasar a este Nuevo Régimen se apostará más por la meritocracia, en ese sentido si con esta herramienta se van a gestionar los riesgos laborales, sería también un antecedente y un complemento perfecto para que posteriormente se termine por implementar de manera satisfactoria el Servir en las municipalidades.	Es un modelo que ya se ha venido implementado en otros países, como bien se me ha explicado y de las lecturas he logrado comprender que esta herramienta se encarga de gestionar los riesgos y en este caso en particular gestiona riesgos laborales, siendo ello posible se consideraría el <i>compliance</i> laboral como una herramienta de prevención de riesgos laborales favorables para toda institución pública y mejor aún en las municipalidades.	El <i>compliance</i> laboral es una herramienta que resulta ser un tanto novedosa en el sector público, puesto que ya en el sector privado se ha venido implementando, puesto que tiene como objetivo principal gestionar los riesgos laborales, en ese sentido sería una herramienta que complementaría al Régimen Servir.		El <i>compliance</i> laboral, es una herramienta que si bien es cierto se ha venido implementando en el sector privado también debería ser estudiado en el sector público y específicamente en las municipalidades. Debido a que según cifras estadísticas es en los gobiernos locales donde se encuentra la corrupción de primera mano, toda vez que cuenta con procesos como la contratación, capacitación y la evaluación del desempeño laboral, donde existen diversos riesgos laborales y es, por ello, que se necesita estudiar una nueva herramienta que más que sancionar actúe en la fase preventiva, y dicha herramienta es el <i>compliance</i> .

El *compliance* laboral influenciaría en el **proceso de contratación del personal** de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría.

Si influenciaría, definitivamente de manera positiva, puesto que, si esta herramienta gestiona los riesgos laborales en este proceso vital de contratación de personal, se va a lograr obtener buenos resultados, ya que se contratará a personal que cuente con un buen currículum y que este se encuentre acorde con las funciones a realizar y en el área correspondiente, para que de esa manera termine por aplicar sus conocimientos.

Sí influenciaría de manera positiva, puesto que en el proceso de contratación surgen diversos riesgos, todos ellos se producen en principio por el tema de padrinazgos o apoyos políticos, que son el pan de cada día en los gobiernos locales, de esa manera se deja de apostar por la meritocracia. Si una entidad pública está en marcha y se desea que toda la gestión avance bien, se recomienda que los gobiernos locales busquen personas que tengan experiencia en el área específica, para que de esa manera se logren integrar a las municipalidades personas que apliquen sus conocimientos y que no solo terminen siendo una carga laboral; sin embargo, se ha podido observar que otro problema es que si las

Sí influenciaría de manera positiva, toda vez que el proceso de contratación al resultar un proceso de vital importancia, se tiene que trabajar constantemente para lograr los objetivos preanunciados de transparencia. En ese sentido, se deben gestionar los riesgos laborales los que se producen en principio por el tema de padrinazgos o apoyos políticos, que son el pan de cada día en los gobiernos locales, de esa manera se deja de apostar por la meritocracia.

Otro de los riesgos laborales que se presentan dentro del proceso de contratación de personal, es que si las municipalidades no cuentan con personal calificado es por la baja remuneración que se les ofrece y les conviene pagar el básico y acrecentarse de personal nombrado, lo cual solo termina aumentando los riesgos que perjudican toda gestión Municipal.

Sí influenciaría de manera positiva el *compliance* laboral sobre el **proceso de contratación del personal** de una municipalidad, toda vez que a lo largo de la investigación se ha logrado observar que existen riesgos laborales en la etapa de contratación, tales como actos de discriminación, hostigamiento sexual y uno de los más comunes es el tema del padrinazgo donde se contratan a personas no calificadas solo por temas de apoyo político, dejando atrás la meritocracia.

Motivo por el cual es de vital importancia estudiar una herramienta que actúe de manera oportuna gestionando los riesgos mencionados, es así como se le da el pase a la herramienta del *compliance* laboral.

municipalidades no cuentan con personal calificado es por la baja remuneración que se les ofrece y les conviene pagar el básico y acrecentarse de personal nombrado, lo cual solo termina aumentado los riesgos que perjudican toda gestión Municipal. Si el *compliance* laboral es una herramienta que estudia todos esos riesgos y puede gestionarlos, entonces influenciaría de manera positiva.

<p>El <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de capacitación del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría.</p>	<p>Sí influenciaría de manera directa, ya que de esa manera se lograría gestionar los riesgos laborales más comunes que vienen a ser capacitar en temas generales y sin ningún objetivo, por ello, con esta herramienta se hará un seguimiento a las capacitaciones para que estas sean realizadas de manera eficiente de acorde con las áreas y funciones de cada régimen laboral.</p>	<p>Si influenciaría de manera positiva, puesto que, si contamos con una herramienta que pueda dar seguimiento al tema de las capacitaciones, gestionando sus riesgos, resultaría muy favorable para las municipalidades, ya que al tener personal capacitado vas a poder dar soluciones rápidas a cualquier percance que se necesita en</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva, puesto que el proceso de capacitación también presenta sus riesgos, tales como el de capacitar en temas muy genéricos que no cumplen el objetivo en sí, y es a razón de ello que se cuenta con personal que no está apto para la solución de controversias o la toma de decisiones vitales en sus</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva, el <i>compliance</i> laboral sobre el proceso de capacitación de personal de una municipalidad, toda vez que en este proceso también se presentan riesgos laborales, los cuales generan baja productividad en las labores del personal, puesto que de no ser capacitados con temas especiales y más al contrario son todos genéricos y no se</p>
--	---	---	---	--

	<p>cuestión de gestión municipal, además se debe contar con el seguimiento respectivo para cada régimen laboral y si se están haciendo las capacitaciones de manera correcta.</p>	<p>funciones, por ello, si con esta herramienta se va a dar el cumplimiento normativo de lo que implica el tema de las capacitaciones, entonces se reforzará a cada trabajador respetando el régimen laboral en el que se encuentra.</p>	<p>enfocan al perfil o función que desempeña cada trabajador, simplemente ello genera que el personal no se encuentra apto para desempeñar sus funciones de manera correcta, por ello, se necesita de una herramienta que actúe de manera oportuna con la finalidad de gestionar los riesgos mencionados en la etapa de capacitación de personal.</p>	
<p>El <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría.</p>	<p>Si influenciaría de manera positiva, puesto que una vez que se encuentre correctamente delimitado el tema de las capacitaciones y estas se puedan dar de acorde al área y a las funciones de cada trabajador, a corto, mediano y largo plazo se podrán ver los resultados a través de su desempeño laboral de cada trabajador, para ello se necesita de una herramienta que haga un mapeo exacto y específico con la finalidad de gestionar los riesgos</p>	<p>Al implementar esa herramienta va a cambiar al personal, van a tener otra visión de lo que comúnmente se da ahora, proyectándose a realizar trabajos más eficientes, toda vez que mediante el mecanismo de prevención de riesgos precisamente en el proceso de evaluación del desempeño laboral, ya sea de manera directa o indirecta generaría cierta influencia positiva.</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva, puesto que, una vez que se encuentre correctamente delimitado el tema de las capacitaciones y estas se puedan dar de acorde al área y a las funciones de cada trabajador, a corto, mediano y largo plazo se podrán ver los resultados a través de su desempeño laboral de cada trabajador, para ello se necesita de una herramienta que pueda dar seguimiento al cumplimiento</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva el <i>compliance</i> laboral sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad, toda vez que esta herramienta de prevención de riesgos laborales tendría una influencia directa en el proceso señalado, ya que todo será como una cadena, si el <i>compliance</i> va a realizar un seguimiento tanto en el proceso de contratación y capacitación, de manera lógica esta herramienta también tendrá una</p>

	en este proceso.	normativo del tema de las evaluaciones del desempeño laboral, y si con ello se van a gestionar los riesgos laborales que se presentan en este proceso, simplemente la Gestión Municipal seguirá avanzando.	influencia positiva en la evaluación del desempeño del personal.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">SISTEMA DE CONTROL INTERNO</p> <p>¿Qué entiende por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?</p>	<p>El control interno que nosotros llevamos, se encarga de hacer un seguimiento en cada uno de los procesos que se vienen realizando en el área de Recursos Humanos, con la finalidad de evaluar a los trabajadores quienes se encargan directamente de gestionar los recursos públicos.</p>	<p>En primer lugar, en las municipalidades no se tiene implementado de manera correcta el sistema de control interno, por ejemplo durante mi experiencia en la Municipalidad Distrital de Sapallanga pude observar que no tenían un órgano de control institucional, y que el gerente municipal es quien se encargaba de realizar ciertos controles pero estos no estaban implementados de manera correcta, en ese sentido el tipo de control interno que se realizaba en el área de Recursos Humanos consistía en utilizar</p>	<p>El sistema de control interno que se realiza en el área de Recursos Humanos consiste en utilizar sistemas que se encargaban de unir todas las áreas para el correcto manejo de los recursos públicos, para ello cuentan con el control previo, simultáneo y posterior.</p>

sistemas que se encargaban de unir todas las áreas para el correcto manejo de los recursos públicos y como este área trabaja directamente con los servidores públicos de los diferentes regímenes laborales, se encarga del control de personal, el ingreso y las salidas, los cuales se derivaban por parte del jefe de Personal a través de los informes y reportes mensuales a Gerencia.

gestionando de manera eficiente los recursos públicos.

<p>En la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	<p>En el proceso de contratación de personal, nosotros evaluamos el perfil del personal para dicho puesto y de esa manera ver si cumple o no, por ello, hemos implemento el reglamento interno del servidor, ahí se especifica el perfil académico de cada postulante para que se desempeñe en óptimas condiciones en el área, es decir, en la Municipalidad Distrital de</p>	<p>Respecto al proceso de selección de personal, las municipalidades manejan a través del alcalde a su propia gente, puesto que todo se encuentra politizado, y de esa manera se comienza a generar diversos riesgos laborales, puesto que al tener mucha carga de personal, estos no se encuentran aptos para un trabajo, puesto que muchas veces les falta formación</p>	<p>El proceso de contratación de personal como ya se ha venido mencionando, resulta ser uno de los procesos más importantes que se realiza dentro del área de Recursos Humanos de una municipalidad, en ese sentido específicamente la Municipalidad Distrital de Sapallanga viene implementando algunas herramientas</p>	<p>El sistema de control interno no resulta ser eficiente en el proceso de contratación de personal, puesto que durante el tiempo que trabajé como Jefe de Personal, he observado que las municipalidades manejan a través del alcalde a su propia gente, puesto que todo se encuentra politizado, y de esa manera se comienza a generar diversos riesgos laborales,</p>	<p>El sistema de control interno no se aplica de manera eficiente en el proceso de contratación de personal de una municipalidad, toda vez que se presentan diversos riesgos laborales como actos de discriminación, o tener mucha carga de personal que no se encuentra capacitado para el puesto que ha sido contratado, riesgos que no han logrado ser mitigados ni gestionados de manera adecuada.</p>
--	---	--	---	--	--

Sapallanga se cuenta con una herramienta que nos permite identificar el perfil de cada trabajador dependiendo de su área de trabajo, en ese sentido se lanza el CAS para poder contratarlos, si bien es cierto no se da constante seguimiento pero considero que si se aplica de manera eficiente el control interno en el proceso de contratación de personal.

profesional, y eso dificulta que una municipalidad avance, ya que si no están capacitados no se les puede exigir más, es decir, hay mucha carga de personal permanente, además el sueldo es bajo, y por último una de los problemas se enmarca en los sindicatos de trabajadores, quienes a través de sus pedidos exorbitantes limitan que el personal que se contrate realmente apueste por la meritocracia.

Por otra parte, a lo largo de mi experiencia en el sector público he observado que en el proceso de contratación de personal siempre se han presentado diversos riesgos laborales, tales como actos de discriminación y frente a ello su sistema de control interno no funciona de manera eficiente, por ello, considero que no

como por ejemplo el reglamento del servidor donde se deja constancia del perfil y de las funciones que debe cumplir cada trabajador, por ello, se considera que el control interno que se viene aplicando en la Municipalidad si está siendo eficiente.

puesto que al tener mucha carga de personal, estos no se encuentran aptos para un trabajo, ya que muchas veces les falta formación profesional, y eso dificulta que una municipalidad avance, por ello, si no están capacitados no se les puede exigir más, es decir, hay mucha carga de personal permanente, además el sueldo es bajo, y por último una de los problemas se enmarca en los sindicatos de trabajadores, quienes a través de sus pedidos exorbitantes limitan que el personal que se contrate realmente apueste por la meritocracia.

De las entrevistas realizadas a los expertos y de la presente investigación se deduce que si bien es cierto la Municipalidad Distrital de Sapallanga ha implementado un Reglamento Interno del Servidor, este no resulta ser una herramienta suficiente que coadyuve a que el proceso de contratación se desarrolle de manera transparente y que cumpla con sus objetivos institucionales.

se aplica de manera eficiente el control interno en este proceso.

En la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de capacitación de personal** para el cumplimiento de los objetivos institucionales

Respecto al proceso de capacitación, se dan cada tres meses, en estos tiempos de crisis sanitaria se ha trabajado de manera remota y de manera presencial lo cual ha conllevado a que muchos trabajadores presenten estrés laboral, en ese sentido se ha realizado capacitaciones que permitan afrontar dichos obstáculos que pueden afectar el clima laboral de los trabajadores, puesto que de no hacerlo a tiempo este mal psicológico se convierte en un riesgo que ataca a cada uno de los trabajadores y termina afectando el buen desempeño laboral de los mismos; sin embargo, con esta pandemia nos hemos dado cuenta que no estamos preparados para afrontarlos, por ello, no se han dado

No es eficiente, puesto que las capacitaciones muchas veces solo son tomadas en serio por los profesionales; sin embargo, el personal que se encontraba nombrado no tomaban interés a las capacitaciones por contar con estabilidad laboral, y desde años anteriores siempre los trabajadores cuando escuchan de meritocracia lo relacionan como despido, y en ese sentido lo utilizan como limitantes, lo cual al no tener personal que se capacite de conformidad con su área o sus funciones y que ello no se haga el seguimiento, simplemente permite asentir que muchas municipalidades no cuentan con un sistema de control interno de manera

No se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de capacitación de personal, toda vez que, si antes de la pandemia ya se venían con rezagos de un proceso de capacitación ineficiente, ahora en la actualidad con esta pandemia a causa del COVID-19, nos hemos dado cuenta que no estamos preparados para darle el seguimiento correcto al proceso de capacitaciones.

No se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de capacitación del personal, toda vez que de las entrevistas realizadas a los expertos y de la presente investigación se deduce que a pesar de que la Municipalidad Distrital de Sapallanga ha realizado capacitaciones, estas aún no cumplen con los objetivos y más al contrario siguen conviviendo con los riesgos que se presentan y que deben ser gestionados de manera oportuna.

		las capacitaciones necesarias y el control interno en ese sentido no se ha aplicado de manera eficiente en el tema de las capacitaciones.	eficiente en este proceso de capacitación.		
En la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales	la	Tratamos de realizar el 100 % en cada uno de los procesos, puesto que estos se encuentran concatenados entre sí; sin embargo, el principal problema es que el no contar con una implementación correcta del sistema de control interno es una debilidad que viene de anteriores gestiones municipales, lo cual desde años anteriores la Municipalidad se viene cargando de personal nombrado, quienes muchas veces no aportan el 100 % del desempeño que se desea, en ese sentido el sistema de control interno no se aplica de manera eficiente en el proceso de evaluación de desempeño laboral.	No se aplica de manera eficiente, cada funcionario sabe cuánto produce cada personal, puesto que cada uno sabe las funciones de sus trabajadores, saben que labor realizan, solo ellos controlan porque son personal a su cargo, están viendo si están cumpliendo o no, por lo que cada subgerencia evalúa y la Gerencia de recursos humanos solo pide información, y cuando tienes dicha información en sus manos como jefe de personal puedes apreciar que no todos se desempeñan de manera correcta y las acciones que se tomaban era cambiarlo a otras áreas para ver si el personal se adaptaba, se tenía que recoger la	No se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de evaluación de desempeño laboral del personal de una municipalidad, puesto que todos los procesos que se desarrollan en el área de Recursos Humanos, tales como el de contratación y capacitación de personal se encuentran concatenados entre sí, por lo que si en el proceso de capacitación se aplicara de manera eficiente el sistema de control interno de manera directa la eficiencia también se vería reflejada en el proceso de evaluación del desempeño laboral;	No se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de evaluación de desempeño laboral del personal de una municipalidad, toda vez que de la presente investigación se deduce que no existe una correcta implementación del sistema de control interno en la Municipalidad Distrital de Sapallanga. Consecuentemente no se puede decir que es eficiente este control interno en el proceso de evaluación del desempeño laboral, toda vez que todos estos procesos se encuentran concatenados entre sí, por lo que la eficiencia de un se refleja en el otro.

			<p>información y ver como lo venían desarrollando, a través de los memorándums podías hacer el seguimiento del desempeño laboral; sin embargo, las herramientas con las que se trabajaban en este proceso no resultaban ser eficientes.</p>	<p>sin embargo, el principal problema es que el no contar con una implementación correcta del sistema de control interno es una debilidad que viene de anteriores gestiones municipales, lo cual desde años anteriores la Municipalidad se viene cargando de personal nombrado, quienes muchas veces no aportan el 100 % del desempeño que se desea</p>		
<p>EL COMPLIANCE LABORAL Y EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</p>	<p>El <i>compliance</i> laboral influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga y qué tipo de influencia tendría el <i>compliance</i> laboral en el sistema de control interno.</p>	<p>Definitivamente sí influenciaría de manera positiva, justo en ese sentido se ha implementado el Reglamento Interno del Servidor, puesto que se ha venido observando que hay muchos personales que tienen años tras años trabajando para la Municipalidad, los mismos que no cuentan con conocimientos especializados en su área determinada, y ello se da porque</p>	<p>Si influenciaría de manera positiva, para ello, en primer lugar las municipalidades deben implementar su sistema de control interno de acuerdo con las directivas actualizadas por la Contraloría General de la República, lo cual hará más eficiente la gestión de recursos públicos, en ese mismo sentido al encontrarnos en una mejora continua que es lo que se busca con el sistema de control</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva el <i>compliance</i> laboral sobre el sistema de control interno, puesto que permitirá tener un mapeo exacto de los riesgos que se presentan en el proceso de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral.</p>	<p>En primer lugar las municipalidades deben implementar su sistema de control interno de acuerdo con las directivas actualizadas por la Contraloría General de la República, lo cual hará más eficiente la gestión de recursos públicos, en ese mismo sentido al encontrarnos en una mejora continua que es lo que se busca con el sistema de control interno en el sector público, se</p>	<p>Sí influenciaría de manera positiva el <i>compliance</i> laboral sobre el sistema de control interno, toda vez que en el área de Recursos Humanos se desarrollan los procesos de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral de una municipalidad.</p> <p>Es en ese sentido que, en cada uno de estos procesos se presentan diversos riesgos laborales, los cuales ya</p>

desde gestiones anteriores se ha venido contratando personas no por sus conocimientos sino por temas de confianza, amistad o apoyos políticos y todo ello se ha convertido en una carga de personal que de alguna manera dificulta que la gestión de los recursos públicos se maneje de manera eficiente, peor aún si en diversos procesos no se viene aplicando de manera eficiente el control interno en la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

debe poner en práctica el estudio de esta nueva herramienta que se encarga de hacer un mapeo de riesgos más exactos en el área de Recurso Humanos para gestionar y prevenir los riesgos laborales que se presentan en los procesos de contratación, capacitación y desempeño laboral del personal de las instituciones públicas.

han sido descritos; sin embargo, la Municipalidad Distrital de Sapallanga ha venido implementando algunas herramientas como el Reglamento Interno del Servidor donde se puede observar las funciones y el perfil de cada trabajador, no obstante estas herramientas no son suficientes para llevar adelante una gestión Municipal transparente, y es ahí donde se hace e vital importancia el estudio de una herramienta preventiva que viene a ser el *compliance* laboral.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se realizará la discusión entre las conclusiones de la triangulación de las entrevistas semiestructuradas practicadas a expertos en diversas materias y el marco teórico que tendrán como tema principal el análisis de la herramienta de prevención de riesgos laborales que viene a ser el *compliance* laboral y su influencia en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

La presente investigación tiene como objetivo general “fundamentar cómo el *compliance* laboral, como herramienta de prevención de riesgos, influenciaría en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga durante el periodo 2020”, objetivo que fue el pilar principal que impulsó el desarrollo de la presente investigación y a partir de la misma permitió arribar a las siguientes conclusiones:

En palabras del especialista Rojas (2017), “el *compliance* laboral hace referencia a la función corporativa de prevención y gestión de los riesgos asociados a un eventual incumplimiento normativo laboral en el seno de la organización” (p. 2).

En esta investigación se busca saber si existe influencia de esta herramienta de prevención de riesgos laborales denominada *compliance* laboral sobre el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, por lo que en este capítulo nos basaremos en cuatro (4) subapartados, uno por cada objetivo planteado,

específicamente un objetivo principal y tres objetivos secundarios. Para ello se ha utilizado el modelo de la triangulación, que como bien lo ha señalado Arias, citado por Ponce (2017), “el principal objetivo de la triangulación es controlar el sesgo personal de los investigadores, cubriendo deficiencias intrínsecas del investigador” (p. 114).

Siguiendo esta misma teoría, los autores del artículo “Métodos en investigación cualitativa: triangulación”, Okuda & Gómez (2005), acertadamente describen cuatro tipos de triangulación que vienen a ser las siguientes: la metodológica, la de datos, la de investigadores y la de teorías; sin embargo, la presente investigación ha utilizado la triangulación de expertos, “donde la observación o análisis del fenómeno es llevado a cabo por diferentes personas” (párr. 13), teniendo en cuenta ello, se ha entrevistado a profesionales y especialistas, tales como abogados, administradores y economistas que son funcionarios y exfuncionarios de una municipalidad, así como exfuncionarios de la Contraloría General de la República, quienes a raíz de su experiencia respecto a la variable del *compliance* laboral y el sistema de control interno han permitido desarrollar un análisis objetivo y crítico.

Como consecuencia de lo señalado, en las siguientes líneas se buscará evidenciar si los objetivos planteados (general y secundarios) en la presente tesis se pudieron verificar a la luz de los resultados de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los expertos ya citados, así como de las fichas de revisión documental tanto de doctrina especializada nacional como el derecho comparado, lo cual será detallado en los siguientes párrafos:

5.1. Resultado 1

El objetivo principal de la investigación fue el de fundamentar cómo el *compliance* laboral como herramienta de prevención de riesgos influenciaría en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, mediante las variables del *compliance* laboral y el sistema de control interno, para lo cual se tomarán en cuenta dos aspectos esenciales que vienen a ser las conclusiones de las entrevistas semiestructuradas y las fichas de la revisión documental, para la correcta discusión de los resultados de acuerdo con cada uno de los objetivos y las hipótesis planteadas en el primer capítulo.

5.1.1. Discusión de resultados a la luz de la doctrina especializada en el tema

En cuanto a los resultados a la luz de la doctrina especializada tanto a nivel nacional como internacional en relación con la variable del *compliance* laboral y su interrelación con el sistema de control interno que se aplica en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, se puede afirmar que la vinculación es innegable y ello se afirma con la teoría respecto a esta herramienta que se encarga de prevenir y gestionar los riesgos. Es cierto que nace a raíz de los escándalos financieros ocurridos en los Estados Unidos, y que en ese sentido se ha centrado en la responsabilidad penal de las personas jurídicas, es decir, con un enfoque netamente en el derecho penal; sin embargo, a raíz de los objetivos que tiene esta herramienta de prevención se ha dado el privilegio de implementarse y abordar sus estudios en la prevención de diversos riesgos no solo en el ámbito penal sino también en el ámbito del derecho laboral.

Dicho desarrollo teórico ha sido abarcado por diversos autores y juristas destacados, en principio se han encargado de definir correctamente y sobre todo han mostrado el panorama

exacto de la figura del *compliance* o el programa de cumplimiento que, en palabras de Wellner, citado por Eloisa (2016), “es un dispositivo interno que las empresas implementan para cumplir con la normatividad vigente, así como para prevenir y detectar las infracciones legales que se produzcan dentro de las mismas o como parte de las actividades que estas realizan” (p. 240).

Como se puede observar esta herramienta estaba enfocada en el ámbito del derecho penal, es así que cuando en nuestra realidad peruana que no se encuentra alejada de los temas de corrupción se toma en serio estos modelos de prevención, diversos autores nacionales empezaron a realizar estudios rigurosos, ejemplo de ello se tiene al experto en *criminal programs*, Carrión (2015), quien se encargó de estudiar profundamente el origen y los antecedentes de esta herramienta de prevención de riesgos y llegó a la siguiente conclusión:

Luego de la expansión y el notable desarrollo de los programas de cumplimiento, muchas de las empresas de diversos rubros comenzaron a asumir que no estarían sujetas a responsabilidades penales o civiles de haber tomado las precauciones necesarias para su prevención y detección (p. 83).

Con lo expuesto de manera correcta por parte del especialista Carrión (2015), se entiende que al ser la corrupción un tema bastante delicado y de urgente estudio, el analizar diversas herramientas que se encarguen de prevenir riesgos que atentan contra la integridad, se ha recurrido a estudiar de manera profusa la figura del *compliance*, pero vista desde el panorama del sector público al cual se ha denominado el *compliance* estatal o gubernamental, que en palabras de Caro & Naval (2018) expresan lo siguiente:

Si el Estado demanda *compliance* a los privados y no la aplica a sus instituciones,

entonces el Estado se sirve libremente, gratis, de los mecanismos y la inversión privada para prevenir la corrupción cuando estamos ante potenciales delitos de encuentro entre corruptor y corrompido, de corrupción activa y pasiva. El peso de la corrupción, de lo delictivo y su prevención, no puede cargarse solo sobre el sector privado, el estado debe asumir su cuota de riesgo e implementar en todos sus estamentos programas de prevención o de integridad (p. 6).

Ahora bien, con la teoría muy bien fundamentada por los especialistas y los primeros pasos que recorre el *compliance* en el sector público, se ha sumado el análisis de enfocar dicha herramienta no solo en el ámbito del derecho penal, sino más al contrario ser un poco más ambiciosa y adentrarse en el ámbito del derecho laboral, es ahí cuando surgió la pregunta ¿de qué manera se puede relacionar el *compliance* con el derecho laboral?, y respondiendo dicha pregunta de manera prolija, Rojas explica que el “*compliance* o *labour compliance* hace referencia a la función corporativa de prevención y gestión de los riesgos asociados a un eventual incumplimiento normativo laboral en el seno de la organización” (p. 2).

Como consecuencia de dichas investigaciones, el magistrado Yaya (2019) realizó un comentario respecto a “el *compliance* y el ámbito laboral”: señalando que, el sistema de cumplimiento normativo o el *compliance* es una figura que se adapta perfectamente con el derecho laboral, ya que al tener como objetivo principal gestionar los riesgos, y que es en el derecho laboral donde surgen diversos conflictos a raíz de incumplimientos de las disposiciones laborales, que dan mérito a diversas demandas, tales como desnaturalizaciones de contratos en las entidades municipales, que no son resueltas con prontitud y ello atenta directamente con los derechos del trabajador.

En ese sentido, es claro que la figura del *compliance* laboral puede ser implementada en el sector público, precisamente, partiendo de dichas teorías; por lo que es que esta herramienta de prevención de riesgos laborales y que remarca un importante estudio en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, gobierno local que a raíz del estudio de su propia estructura organizacional se ha podido observar que cuenta con diversos regímenes laborales, de los cuales forman parte todos los servidores públicos que mueven toda esa maquinaria denominado Estado. Sin embargo, al seguir bajo la premisa de un caos en la administración pública a causa de los diversos regímenes laborales como el Decreto Legislativo N.º 276, Decreto Legislativo N.º 728 y actualmente el controvertido contrato administrativo de servicios que se debe eliminar de manera progresiva de conformidad con la Ley N.º 31131, lo único que han venido generando son diversos riesgos laborales como por ejemplo actos de discriminación, hostigamiento sexual, accidentes de trabajo, entre otros, muestra de lo expuesto se ha podido colegir con lo señalado por el autor del artículo, *compliance* laboral, Rojas citado por Aguilar (2017), quien ha argumentado lo siguiente:

Los programas de cumplimiento laboral deben de priorizar temas como las condiciones de trabajo, la igualdad y la no discriminación, la prevención de riesgos laboral (sic.) de seguridad y salud en el trabajo, las cuales para su mejor adecuación deberían estar alineados a los principios y recomendaciones de las diferentes normas internacionales, cabe resaltar que para el éxito del *compliance* laboral es importante incorporar códigos de conducta y buenas prácticas orientadas a una cultura de cumplimiento y a la filosofía de la misma empresa (p. 24).

En ese sentido, es evidente que nuestra primera variable que viene a ser el *compliance* laboral, que es una herramienta que tiene el fiel objetivo de gestionar y minimizar los riesgos laborales que acontecen tanto en las empresas del sector privado como en el sector público. De esa manera no se puede negar que el sector público en mayor medida es la cuna de la corrupción, y que a pesar de que se han aprobado políticas nacionales de lucha contra la corrupción y la integridad pública no han sido suficientes para afrontar este tipo de riesgos desde la raíz.

Toda vez que, en los diferentes Gobiernos existen diferentes regímenes laborales, tales como el Decreto Legislativo N.º 276 que abarca el régimen del sector público; el Decreto Legislativo N.º 72,8 que aborda el régimen laboral de la actividad privada; así como el muy cuestionado régimen especial de contratación aprobado por el Decreto Legislativo N.º 1057, los famosos contratos administrativos de servicios, y que a través de la Ley N.º 31131 se está apostando por su eliminación progresiva, además de las diferentes carreras especiales que forman parte del empleo público.

De todos los regímenes laborales ya descritos, se ha podido observar que en todos ellos existen diversos riesgos laborales que no han podido ser gestionados a tiempo, los cuales a corto, mediano y largo plazo generan un riesgo para las entidades públicas. Por ello, es de vital importancia estudiar esta herramienta de prevención de riesgos laborales, puesto que a lo largo de la presente investigación se ha logrado contar con importante doctrina que ha dejado en claro que el *compliance* no solo debe ser abordado exclusivamente en el ámbito del derecho penal, sino que más al contrario debe enfocar su implementación también en diversos ámbitos, dentro de los cuales se encuentra el derecho laboral.

Por otra parte, tenemos a nuestra segunda variable de estudio, que viene a ser el sistema de control interno, para ello se ha recurrido a estudiar el origen y la evolución del Sistema Nacional de Control que se encuentra regulada en la Ley N.º 27785 que de manera bastante clara se define en su artículo 12 de la siguiente manera, “es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada” (Ley N.º 27785, 2002, art. 12). De esa manera ha sido necesario comprender el alcance de lo que debe entenderse por control gubernamental.

El control gubernamental comprende el control interno y el control externo que se realiza en las diversas entidades del Estado, que tienen como finalidad contribuir a la mejora continua en la gestión pública, ya que esta debe estar enmarcada en la eficiencia, eficacia, transparencia y economía, los cuales se pasarán a detallar:

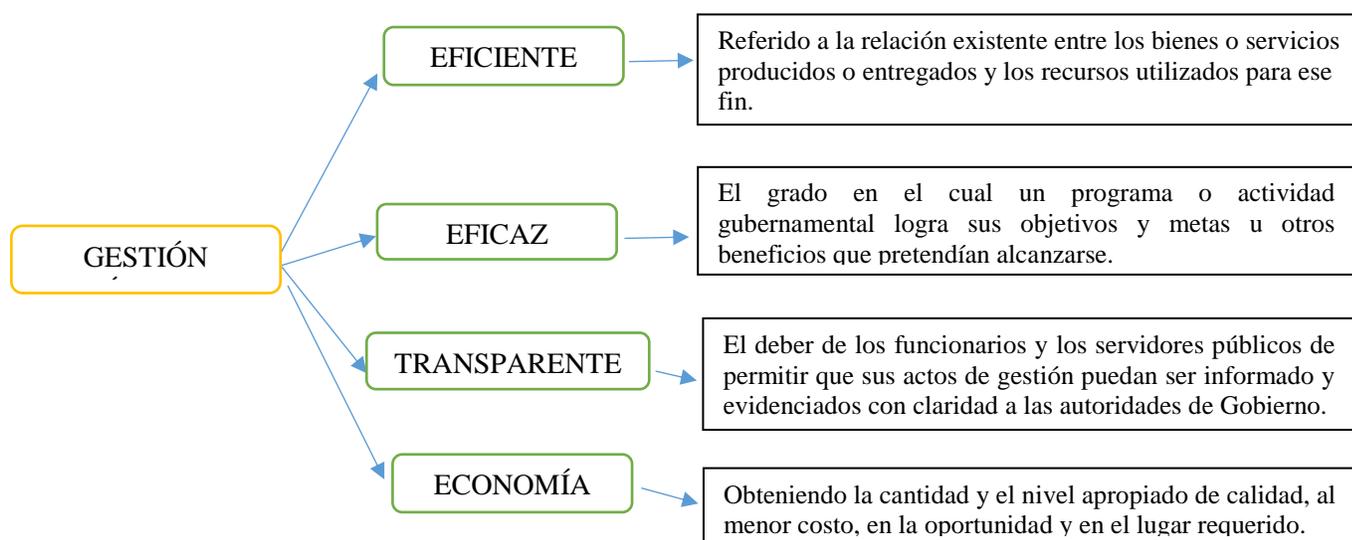


Figura 5. Elaboración propia sobre la base de lo expuesto por Shack, 2020, p. 23

Como se puede observar, estudiar todo el marco regulatorio del Sistema Nacional de Control nos permite tener un panorama más general de la realidad peruana, debido a que resulta una tarea bastante urgente que las entidades del Estado, entre ellas las municipalidades, cuenten con una correcta implementación del sistema de control interno; puesto que solo de esa manera se cumplirá con el objetivo de gestionar de manera eficiente los recursos públicos del Estado.

Sin embargo, a raíz de todo el estudio que se ha realizado en la presente investigación, se ha podido apreciar que es importante recalcar que existen municipios distritales de la provincia de Huancayo que tienen implementado este sistema de control interno; no obstante, se ha observado que a pesar de ello su nivel de eficiencia y eficacia resulta ser moderado (Camacuari & Ore, 2019). Lo que quiere decir es que si bien es cierto existen municipalidades que ya tienen implementado su sistema de control interno, mas esta implementación no cumple con la Directiva N.º 006-2019-CG-INTEG, que viene a ser la directiva de implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado que fue aprobada por la Resolución de Contraloría N.º 146-2019-CG, modificada por la Resolución de Contraloría N.º 100-2020-CG.

Ahora bien, la presente tesis también se ha encargado de estudiar minuciosamente cada una de las normas que se encargan de regular el Sistema Nacional de Control, precisando todas ellas, en primer lugar se ha abordado la Ley N.º 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, la Ley N.º 28176, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, las normas de control interno aprobadas por la Resolución de Contraloría N.º 320-2006-CG y la Directiva N.º 006-2019-CG-INTEG.

De todo ese marco normativo, se ha logrado profundizar sobre todo el desarrollo del sistema de control interno que se debe aplicar, para ello ha sido importante acudir también a la

Ley N.º 27972, Ley Orgánica de las Municipalidades, toda vez que esta desarrolla en su artículo 30 respecto de la actuación de los órganos de auditoría interna de las municipalidades; asimismo es menester traer a colación la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción que fue aprobada por el Decreto Supremo N.º 092-2017-PCM, que fue la finalidad de la presente investigación, debido a que esta política tiene como uno de sus objetivos el fortalecimiento de los mecanismos de lucha contra la corrupción, tales como el control interno y la gestión de riesgos.

Siguiendo esa misma línea, también se ha estudiado cada uno de los componentes del sistema de control interno que muy bien han sido explicados en el Modelo COSO 2013, que es el estándar de referencia en el Perú, teniendo a estos cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

Y, como bien en la presente investigación se ha venido analizando cada uno de estos componentes, con la única finalidad de encontrar nuevas herramientas que complementen con el objetivo del sistema de control interno, se ha centrado en el segundo componente que viene a ser la evaluación de riesgos. Y, en ese sentido, se ha citado a diversas resoluciones y directivas con la finalidad de encontrar el concepto más claro sobre lo que debe entenderse por riesgo, y como ejemplo de ello, citamos a la Resolución de Contraloría N.º 320-2006-CG, que define al riesgo como “la posibilidad de que un evento ocurra y afecte de manera adversa el logro de los objetivos de la entidad, impidiendo la creación de valor o erosionando el valor existente” (Contraloría General de la República, 2006).

Asimismo, la Directiva N.º 006-2019-CG-INTEG, señala que el riesgo es “la posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos de la entidad/ dependencia” (Contraloría General de la República, 2019). Ha sido importante analizar el concepto del riesgo,

puesto que la herramienta del *compliance* laboral tiene exactamente el objetivo de gestionar y minimizar los riesgos, de esta manera trabajar de la mano con el sistema de control interno, que tiene acciones de control previo, simultáneo y posterior.

Por lo tanto, es evidente la interrelación que existe entre el *compliance* laboral como herramienta que se encargará de gestionar y mitigar los diversos riesgos laborales, que se presenten en cada uno de los regímenes laborales que forman parte de las entidades públicas y el sistema de control interno que se viene aplicando en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga; todo ello con el único objetivo de que se pueda estar en una mejora continua en la gestión pública, para que de esta manera se logre el cumplimiento de los objetivos institucionales de manera eficiente, eficaz, transparente y sobre todo y se ha obtenido la cantidad y el nivel apropiado de calidad, al menor costo, en la oportunidad y en el lugar requerido, todo esto ha sido posible a raíz del análisis de la doctrina especializada en ambas variables.

5.1.2. Discusión de resultados a la luz de las entrevistas semiestructuradas

Tal y como se pudo apreciar de las conclusiones de las entrevistas semiestructuradas obtenidas a raíz de la triangulación (preguntas 1.1, 2.1 y 3.1 de las entrevistas realizadas tanto a Expertos Internos y Externos) se destaca que todos los expertos tanto internos como externos en el caso de la pregunta 1.1 (vid. tabla 17, 18 y 19) que versa sobre, ¿qué entiende Ud. por *compliance* laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral? Han coincidido en que el *compliance* laboral es un mecanismo o un programa que se encarga de prevenir y mitigar los diversos riesgos o situaciones no deseadas en las relaciones laborales, actuando como un tema

policiaco que se encarga también de dar cumplimiento a las normas laborales que competen tanto al derecho individual como al colectivo.

Por otro lado en el caso de la pregunta 2.1 (vid. tabla 17, 18 y 19) se destaca que los expertos externos a la pregunta ¿qué entiende Ud. por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de una municipalidad? Han coincidido en responder que el sistema de control interno es un conjunto de procedimientos y técnicas para prevenir riesgos e irregularidades; sobre todo en el Estado peruano el sistema de control interno está previsto para salvaguardar y proteger el patrimonio institucional.

De la misma manera, los expertos internos a la pregunta ¿qué entiende Ud. por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga? Han coincidido con las respuestas de los expertos externos respecto a la definición de sistema de control interno; sin embargo, han añadido que en diversas instituciones públicas no se encuentra debidamente implementado un correcto sistema de control interno y fiel ejemplo de ello viene a ser la Municipalidad Distrital de Sapallanga, lo cual trae como consecuencia diversos riesgos que terminan afectando la atención o el servicio al ciudadano.

Por lo que, se puede indicar que si bien es cierto el sistema de control interno tiene principios, objetivos y forma parte esencial del control gubernamental, anteriormente se privilegiaba el control reactivo; no obstante, con el tiempo se está también priorizando el control preventivo, puesto que se ha logrado evidenciar que de esa manera se tiene utilidades mucho más valorables que cuando se trata de un mecanismo reactivo, en vista de ello, y de conformidad a la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción que fue aprobada por el Decreto Supremo N.º 092-2017-PCM, así como la Ley N.º 28716 Ley de Control Interno de las Entidades

del Estado, con la correcta implementación de este sistema de control interno en las municipalidades y en la presente investigación haciendo hincapié en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, se logrará contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y se promoverá una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente.

Por lo que, para poder prepararse o evitar que ocurran riesgos o acontecimientos se necesita de herramientas preventivas, tales como el *compliance* laboral; por ello, es que a la pregunta 3.1 (vid. Tabla 17, 18 y 19), ¿usted cree que el *compliance* laboral influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga? Tanto los expertos externos como internos han llegado a la conclusión de que el *compliance* laboral sí influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

En cuanto a pregunta de qué tipo de influencia existiría, la mayoría llegó a la respuesta de que su influencia positiva va a depender de la intención de los funcionarios de la institución, que apliquen una correcta cultura de cumplimiento en cada uno de los procesos tales como los siguientes: la contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral del personal y para que ello pueda ser posible se deberá delimitar correctamente las funciones y objetivos del *compliance* laboral para evitar duplicidad de funciones con el área de Recursos Humanos, recordando que su principal limitante es el tema del presupuesto. Por ello, se debe tener en claro que esta herramienta de prevención deberá trabajar como un órgano de apoyo del área de Recursos Humanos de la municipalidad, que si bien es cierto debido a su voluntariedad no será decisivo pero sí complementario.

5.2. Resultado 2

Siguiendo el principio de coherencia interna establecido para la definición de los objetivos específicos, el primero de estos establecía el determinar cómo el *compliance* laboral como herramienta de prevención de riesgos influenciaría en el **proceso de contratación de personal** en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

5.2.1. Discusión de resultados a la luz de la doctrina especializada en el tema

Respecto a los resultados a la luz de la doctrina especializada en relación con las interrogantes formuladas en las entrevistas semiestructuradas, en la primera interrogante 1.2, con relación al proceso de contratación de personal ¿consideras que el *compliance* laboral como herramienta de prevención influenciaría en el **proceso de contratación del personal** de una municipalidad? De ser así, ¿qué tipo de influencia tendría?, y respecto a la interrogante 2.2 ¿Usted cree que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de contratación de personal** para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Sobre los resultados obtenidos se sabe que la herramienta del *compliance* laboral tiene el objetivo de gestionar los riesgos laborales que se presentan tanto en el sector privado como en el sector público, asimismo se conoce que en las entidades públicas existe el proceso de contratación de personal, entendiéndose que es todo un caos la administración pública, debido a la diversidad de regímenes laborales que generan riesgos y estos a su vez mayor desprotección y

vulneración a los derechos fundamentales de los trabajadores independientemente del régimen laboral al que pertenezcan.

Es así que, el *compliance* laboral, en primer lugar, viene a ser una herramienta efectiva para el cumplimiento de los derechos fundamentales, ya que como hace mención la autora Garat (2018), quien, en su artículo titulado, “El *compliance* de las empresas: Un instrumento para el cumplimiento normativo y una garantía para los derechos fundamentales”, indica entre sus aportes principales:

La importancia del rol gubernamental y de las garantías jurisdiccionales para la efectividad de los derechos fundamentales es indiscutible y su perfeccionamiento es trascendente. En adición el *compliance* de las empresas también aparece como un mecanismo de cumplimiento normativo y de fortalecimiento en la efectividad de los derechos fundamentales (Gómez citado por Garat, 2018, p. 20).

Por lo que se puede evidenciar la notable relación que existe entre la herramienta de prevención de riesgos laborales, *compliance* laboral, con la protección y el cumplimiento efectivo de los derechos fundamentales de los trabajadores; sin embargo, no se le ha dado la debida importancia ni a su estudio ni mucho menos a su implementación, puesto que como se ha venido recalando. La figura del *compliance* aún mantiene el mito de que es exclusivo para el derecho penal, como evidencia de lo señalado en otros países también es reciente su estudio como, por ejemplo, López, quien en su tesis para obtener el grado de Doctor en Derecho, titulada “Acoso Laboral: Perspectiva penal y *compliance* en la prevención de riesgos laborales”, indica en una de sus conclusiones:

Para terminar, y como conclusión final, basta decir que en España nos encontramos en una fase inicial de este tipo de programas de cumplimiento que tiene toda la apariencia de ir a un paso demasiado lento para la importancia que tiene el hecho de que puedan implementarse programas de prevención *Labour Corporate compliance*, dedicados exclusivamente a la prevención de delitos en el ámbito laboral tales como la discriminación, el tráfico ilegal de mano de obra, el acoso laboral, la intimidad y el secreto de comunicaciones, así como la protección de datos, entre otros (López, 2017, p. 255)

En ese sentido, se puede evidenciar que existen diversos riesgos laborales en el proceso de contratación de personal, y que la realidad que se vive en España no se encuentra muy alejada a la nuestra, ya que aún no se estudian a profundidad estas herramientas que gestionan los riesgos y sobre todo previenen diversas contingencias que afectan las relaciones laborales que traen consecuencias negativas tanto para los trabajadores como para los empleadores.

Como ejemplo se encuentra la STC N.º 03734-2016-PA, en la cual un trabajador contratado a plazo indeterminado repuesto por mandato judicial interpone su demanda contra una municipalidad por percibir una remuneración menor en comparación con otros trabajadores, pese a que realizaba las mismas funciones; sin embargo, la entidad demandada justificaba su actuar en el hecho de que el demandante tenía la condición de trabajador sujeto al régimen de la actividad privada, regulado por el Decreto Legislativo N.º 728, y que los otros trabajadores eran obreros nombrados bajo el régimen laboral público, regulado por el Decreto Legislativo N.º 276, por esa razón señalaba que no le correspondía percibir la misma remuneración.

Sin embargo, el Tribunal Constitucional “comprobó que los obreros realizaban las mismas funciones y que se encuentran en el mismo cargo (obreros de mantenimiento de parques y jardines)” (Tribunal Constitucional, 2020). Y sobre todo que la Municipalidad no logró fundamentar ni demostrar la justificación objetiva y razonable que pueda determinar un tratamiento diferenciado en la remuneración del demandante, con la de sus compañeros de trabajo, quienes desempeñan las mismas funciones, por lo tanto, “el Tribunal declaró fundada la demanda de homologación de remuneraciones, pues la municipalidad no otorgó razones objetivas que justifiquen la diferencia salarial y menos cuando desarrollan las mismas funciones” (Tribunal Constitucional, 2020). Esta jurisprudencia nos muestra un evidente riesgo laboral y la pregunta que complementa la presente investigación radica en que si ¿en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de contratación de personal** para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Para ello, es preciso citar Huamán & Quispe, quienes en su tesis para optar el título profesional de contador público titulada: “Control interno gubernamental en la gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Yauyos de la provincia de Jauja”, indicaron en una de sus conclusiones:

Dado que la entidad presenta una serie de deficiencias y debilidades en los procesos de selección, capacitación y evaluación, limitando el cumplimiento de los objetivos del recurso humano, hemos propuesto el modelo de control interno gubernamental basado en el COSO para la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Yauyos de la Provincia de Jauja, el mismo que permite una adecuada gestión de recursos humanos en razón que involucra a todo el personal de la entidad y proporciona seguridad razonable en

el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales (p. 147).

Por lo que se puede evidenciar que existe una notable línea de semejanza en cuanto a las deficiencias que presenta el sistema de control interno que se viene aplicando en la Municipalidad Distrital de Sapallanga. Lo cual estaría evidenciando que dentro del proceso de contratación de personal para los diferentes regímenes laborales no se cuentan con herramientas que gestionen los riesgos laborales que se presentan en los mismos como, por ejemplo, los actos de discriminación, y peor aún que si no se cuenta con una correcta implementación del sistema de control interno, no se podría hablar de cumplimiento de objetivos institucionales de manera eficaz, eficiente y transparente, lo que demostraría que nos encontramos ante una problemática que no solo es exclusivo de los gobiernos locales, sino de todas las entidades públicas que están obligadas a implementar un eficiente sistema de control interno.

5.2.2. Discusión de resultados a la luz de las entrevistas semiestructuradas

Como se pudo apreciar de los resultados obtenidos a las preguntas 1.2 y 2.2 respectivamente, se destaca la interrogante 1.2 (**vid.** Tabla 17, 18 y 19 del Capítulo IV) en la cual evidenciamos que los expertos externos a la pregunta ¿usted cree que el *compliance* laboral como herramienta de prevención de riesgos influenciaría en el **proceso de contratación del personal** de una municipalidad? Coinciden en que sí influenciaría de manera positiva el *compliance* laboral sobre el **proceso de contratación del personal** de una municipalidad, y al realizar la misma pregunta a los expertos internos, pero ya enmarcados específicamente en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, agregaron que no se tiene implementado de manera correcta el sistema de control interno, lo cual genera que las puertas se encuentren abiertas para dar pase a cualquier riesgo que perjudique los recursos públicos.

Como ejemplo de todo lo mencionado, es que los riesgos laborales más comunes que se presentan en este proceso, es que se contratan personas que no se encuentran calificadas para los puestos o perfiles que se necesita en la municipalidad, todo ello se produce en principio por el tema de padrinazgos o apoyos políticos, que son el pan de cada día en los gobiernos locales, de esa manera se deja de apostar por la meritocracia, además se debe tener siempre en cuenta que uno de los pilares principales en el sector público es la mejora continua.

En tanto, dentro de la interrogante 2.2 (**vid.** Tabla 17, 18 y 19 del Capítulo IV), en la cual se cuestiona en primer lugar a los expertos externos respecto a si en las municipalidades se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el **proceso de contratación de personal** para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Todos han coincidido en que no se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de contratación de personal, ya que en este se encuentran presentes diversos riesgos laborales, tales como los actos de discriminación, hostigamiento sexual, contratación fraudulenta por contratos administrativos de servicios, etc. y uno de los principales riesgos también viene a ser las contrataciones que realizan o ejecutan las entidades del Estado, muchas veces han estado ceñidas a la vinculación con las personas que desempeñaban en ese momento la condición de titular de pliego, y más cuando nos referimos a municipalidades, los alcaldes elegidos por voto popular llevan generalmente a personas de su entera confianza, para que ocupen ciertos cargos dentro de la administración municipal, donde la meritocracia es lo último que se toma en cuenta y ha sido desplazada por criterios arbitrarios y subjetivos.

Ahora bien, cuando se realizó la misma pregunta, pero enfocada en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, a los expertos internos, quienes añadieron, que si bien es cierto en la

Municipalidad Distrital de Sapallanga se ha implementado el Reglamento Interno del Servidor, mediante el cual se tiene delimitado las funciones y obligaciones de los trabajadores; este no resulta ser una herramienta suficiente que coadyuve a que el proceso de contratación se desarrolle de manera transparente y que cumpla con sus objetivos institucionales.

En ese sentido, se puede evidenciar que en la actualidad no solo en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, sino en la mayoría de los gobiernos locales no se tiene una adecuada ni eficiente implementación de un sistema de control interno, en vista de ello no se puede lograr realizar un correcto control previo, simultáneo y posterior al proceso de contratación de personal, lo cual genera diversos riesgos laborales que terminan afectando a los servidores públicos así como a su propio empleador, que en este caso es el Estado, por lo cual se evidencia que se necesita buscar una herramienta que no solo se enfoque en implementar controles internos, sino que tengan el objetivo de transparentar en el proceso de contratación.

5.3. Resultado 3

El siguiente resultado a discutir se basa en la presentación del objetivo específico 2 el cual concretamente manifiesta: determinar cómo el *compliance* laboral como herramienta de prevención de riesgos influenciaría en el **proceso de capacitación de personal** en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga. Para ello a continuación se presenta la discusión de los resultados obtenidos a raíz de la aplicación de cada uno de los instrumentos de recolección de datos:

5.3.1. Discusión de resultados a la luz de la doctrina especializada en el tema

En cuanto a los resultados a la luz de la doctrina, de acuerdo con la pregunta 1.3 respecto a la influencia del *compliance* laboral sobre el proceso de capacitación del personal de una municipalidad, debemos señalar que a lo largo de esta investigación hemos indicado que esta herramienta de prevención de riesgos laborales denominada *compliance* laboral no solo se enfoca en el cumplimiento normativo, sino que a través de sus elementos cumple con el objetivo de gestionar y minimizar los riesgos laborales que existen no solo en el sector privado, sino en las entidades del sector público.

A lo largo de la presente investigación se ha desarrollado minuciosamente la herramienta del *compliance* laboral, y de esa manera se ha logrado apreciar que dentro de sus elementos tenemos al Control interno y la Cultura de cumplimiento o la Difusión y capacitación periódica del modelo de prevención, el cual remarca importancia, puesto que abarca el tema de las capacitaciones y las reconoce como un elemento vital para que el *compliance* laboral cumpla con sus objetivos, tal como lo indica Suyón (2019), “para que la cultura de cumplimiento tenga solución de continuidad, esta debe ser incentivada a través de una capacitación constante, (...)” (p. 55).

Asimismo. Gómez-Jara (2018) afirma que, “el objetivo de un programa de formación es asegurar que todos los empleados sean competentes para cumplir con su rol profesional de forma consistente con la cultura de *compliance*, (...)” (p. 34), con ello se logra observar que el proceso de capacitación juega un papel importante en el *compliance* laboral.

Ahora bien, teniendo en cuenta el panorama del sector público, específicamente en las municipalidades, el proceso de capacitación del personal, también juega un papel bastante importante, puesto que el mismo es analizado desde los diversos regímenes laborales que conforman el sector público, es así que de conformidad al artículo 20 del Capítulo V, respecto al Ascenso en la Carrera del Decreto Legislativo N.º 276 se establece que es responsabilidad de cada entidad pública de preocuparse por las capacitaciones de su personal, todo ello con la finalidad de mejorar el servicio público y promover el ascenso de los servidores públicos. En ese mismo sentido, los autores Abanto & Paitán (2020) llegan a la conclusión de que “la capacitación constituye un deber y un derecho del servidor público, además un requisito previo para participar en los procesos de ascenso, cambio de grupo ocupacional y desplazamiento contemplados en el régimen de la carrera administrativa” (p. 315).

Es así que, tomando en consideración las diversas opiniones vertidas por autores de libros como *Instituciones del Régimen Laboral Público, el compliance* laboral, entre otros han coincidido que el proceso de capacitación es de vital importancia, puesto que por una parte permite que los trabajadores independientemente del régimen laboral al cual pertenezcan, necesitan contar con los insumos tanto prácticos como teóricos para ejecutar sus funciones de manera satisfactoria; y por otra parte al ser uno de los elementos del *compliance* laboral se hace necesario su correcto seguimiento con la finalidad de que ambas herramientas, la capacitación y el *compliance* laboral, no jueguen con sus fichas separadas sino más al contrario trabajen en el mismo equipo.

En cuanto a la pregunta 2.3 en donde se cuestiona si el sistema de control interno se aplica de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos

institucionales, es importante señalar que diversos autores han coincidido que aún el sistema de control interno presenta deficiencias, lo cual genera riesgos en los procesos como la capacitación del personal de una municipalidad, uno de los autores que ha desarrollado con mayor precisión este tema, ha sido Haro, citado por Abanto & Paitán (2020), quien señala que el efecto de una correcta gestión de los programas de capacitación trae como consecuencia la mejora en la gestión pública, puesto que contará con servidores civiles que desempeñen técnica y éticamente sus funciones.

Asimismo, implica un beneficio para el usuario de la gestión pública, puesto que recibirá una atención integral, oportuna, transparente y diligente por parte de los servidores, y finalmente desde la perspectiva del servidor civil la capacitación le permitirá estar preparado para enfrentar los nuevos retos y cumplir con sus metas tanto profesionales como personales.

Teniendo en cuenta que, el sistema de control interno aún carece de herramientas que realmente coadyuven el cumplimiento de los objetivos institucionales, es momento de estudiar nuevas herramientas que permitan el cumplimiento de sus objetivos, es así que, tomando en consideración lo que indica la Carta Iberoamericana de la Función Pública en su artículo 37 “se deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los servidores civiles, por ser los principales responsables y articuladores de la maquinaria administrativa (...)” (Carta Iberoamericana de la Función pública, 2003, art. 37). Toda vez que del proceso de capacitación depende el desempeño laboral de los trabajadores del sector público, por ello, resulta importante contar con herramientas que actúen de manera rápida y preventiva.

5.3.2. Discusión de resultados a la luz de las entrevistas semiestructuradas

Como se pudo apreciar de los resultados obtenidos a las preguntas 1.3 y 2.3 respectivamente, se destaca la interrogante 1.3 (**vid.** Tabla 17, 18 y 19 del Capítulo IV), en la cual evidenciamos que los expertos externos a la pregunta: ¿usted cree que el *compliance* laboral como herramienta de prevención de riesgos influenciaría en el **proceso de capacitación del personal** de una municipalidad?, todos vieron por conveniente señalar que el proceso de capacitación de personal de una municipalidad, también viene a ser una pieza esencial dentro de la misma, toda vez que es importante mantener en constante capacitación al personal para que estos cumplan con los Reglamentos y Manuales de la institución; sin embargo, en este proceso también se encuentran diversos riesgos como por ejemplo, capacitar al personal pero con temas bastante generales y diversos a sus funciones, es decir, las capacitaciones no tienen un enfoque más preciso y práctico, porque simplemente se encargan de capacitarlos teóricamente.

Ahora bien, en cuanto se realizó la misma pregunta a los expertos internos, quienes dieron a conocer un panorama más claro de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, respondieron a la pregunta: ¿usted cree que el *compliance* laboral como herramienta de prevención influenciaría en el **proceso de capacitación del personal** de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?, coincidieron con los expertos externos, ya que dieron a conocer que el proceso de capacitación del personal no cumple con sus objetivos, puesto que por una parte la misma gestión de la Municipalidad no enfoca correctamente sus capacitaciones y por otra parte son los mismos trabajadores y dentro de ellos los sindicatos quienes muchas veces muestran resiliencia a las capacitaciones, y teniendo en cuenta ambos panoramas de expertos, quienes coinciden también en que el *compliance* laboral tendría una influencia positiva en el proceso de capacitación del

personal de toda entidad del sector público pero en la presente investigación, tendría influencia en la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

Por otra parte, en cuanto a la pregunta 2.3 (**vid.** Tabla 17, 18 y 19 del Capítulo IV), se logra evidenciar que los expertos externos quienes nos dieron a conocer un panorama más general de las entidades del sector público, coinciden con los expertos internos quienes nos dieron a conocer sus experiencias dentro de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, que es la población de estudio de la presente investigación, en ese sentido a la pregunta al Experto interno. ¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

A la pregunta al experto externo: ¿usted cree que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? Todos señalaron que no se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de capacitación del personal de un gobierno local, y exactamente en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, toda vez que en la actualidad aún siguen existiendo riesgos laborales que se presentan en dicho proceso, y si se haría el seguimiento correcto se debería apostar por los talleres, pasantías u otros tipos de capacitaciones y con todo ello definir las áreas estratégicas o donde hay falencias y con ese previo diagnóstico ya se pueden tomar decisiones.

Sin embargo, en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se han venido realizando algunas capacitaciones vía remota, estas han abordado o han seguido abordando temas genéricos y no se han centrado en capacitar al personal dependiendo de su régimen laboral y sobre todo

para las funciones que van a desempeñar, lo cual genera que el desempeño laboral no sea óptimo, y a raíz de todo ello es que se presentan riesgos laborales que deben ser gestionados de manera oportuna.

5.4. Resultado 4

El siguiente resultado a discutir se basa en la presentación del objetivo específico 3, el cual concretamente manifiesta lo siguiente: determinar cómo el *compliance* laboral como herramienta de prevención de riesgos, influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

5.4.1. Discusión de resultados a la luz de la doctrina especializada en el tema

Respecto a los resultados a la luz de la doctrina especializada en relación con las interrogantes formuladas en las entrevistas semiestructuradas, en la primera interrogante 1.4, con relación al proceso de evaluación del desempeño laboral del personal, ¿consideras que el *compliance* laboral como herramienta de prevención de riesgos influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad? De ser así, ¿qué tipo de influencia tendría?, y respecto a la interrogante 2.4. ¿Usted cree que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? Sobre los resultados obtenidos en el capítulo acerca de “la gestión de recursos humanos en el Estado. Regímenes laborales en el sector público”; se ha abordado el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño laboral en cada uno de los regímenes laborales del sector público.

De tal manera que, se puede evidenciar que el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad y de manera amplia de toda entidad pública no cuenta con las herramientas necesarias que le permita cumplir sus objetivos institucionales, muestra de ello Servir, citado por Abanto & Paitán (2020), ha señalado lo siguiente: “La ausencia de criterios uniformes para los procesos de evaluación en el desempeño y la débil cultura de evaluación en la administración pública convirtieron a estos procesos en requisitos formales que no logran reflejar el rendimiento real de los servidores públicos” (p. 340) Con un criterio similar el Tribunal Constitucional en la STC N.º 0025-2013-PI/TC, en su fundamento 117, nos recuerdan que “es preciso que exista una definición de las responsabilidades, metas y objetivos de cada cargo y función; asimismo, es preciso que el servidor público conozca previamente las obligaciones y metas para el ejercicio de sus funciones” (Tribunal Constitucional, 2016).

En ese sentido, es innegable que el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una entidad del sector público presenta algunas deficiencias, las mismas que hasta la actualidad no han logrado cumplir con sus objetivos, debido a que el sistema de control interno que vienen aplicando las instituciones del sector público es débil, y esa debilidad no le permite a este proceso de evaluación contar con herramientas que gestionen los diversos riesgos que se pueden presentar en la ejecución de este proceso.

Si bien es cierto el pilar principal del sector público es la mejora continua, pero esa mejora solo será posible si en primer lugar todos los trabajadores del Estado independientemente de su régimen laboral al cual pertenezcan, apuesten por la meritocracia, y ello lleva de la mano que conozcan de sus metas, sus funciones y sus responsabilidades, que al ser enlazadas correctamente con capacitaciones más enfocadas, se logran los objetivos institucionales; y, en

segundo lugar se debe apostar por estudiar nuevas herramientas que a largo plazo puedan ser implementadas justamente para combatir de raíz los riesgos que se presentan en este proceso, dicha herramienta puede recibir el nombre de *compliance* laboral.

5.4.2. Discusión de resultados a la luz de las entrevistas semiestructuradas

Como se pudo apreciar de los resultados obtenidos a las preguntas 1.4 y 2.4 respectivamente, se destaca la interrogante 1.4 (**vid.** Tabla 17, 18 y 19 del Capítulo IV), en la cual evidenciamos que los expertos externos a la pregunta: ¿usted cree que el *compliance* laboral como herramienta de prevención de riesgos influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad? De ser así, ¿qué tipo de influencia tendría?, cada uno de los expertos dependiendo de su experiencia en el *compliance* laboral, en el sistema de control interno y en la gestión del área de Recursos Humanos, han llegado a la conclusión de que efectivamente, el *compliance* laboral sí influenciaría de manera positiva en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad.

Para que ello sea posible es importante que, en primer lugar, se delimiten de manera correcta y precisa cada una de las funciones y los objetivos de esta herramienta de prevención de riesgos laborales, solo así se evitará la duplicidad de funciones con el área de Recursos Humanos y se logrará mitigar y prevenir los diversos riesgos laborales que se presentan en este proceso, como por ejemplo, uno de los principales radica en los sindicatos de trabajadores, quienes consideran que tienen estabilidad absoluta sin meritocracia y creen que deben ser promovidos por el número de años y no por el desempeño que tengan, entonces si se logran delimitar correctamente sus funciones de esta herramienta, la institución pública conocerá las áreas que

deberá reforzar, al personal que necesitará capacitar y los temas a capacitar y solo así se medirá el buen desempeño laboral.

Ahora bien, de la misma manera se realizó las entrevistas semiestructuradas a los expertos internos, quienes a la pregunta: ¿ustedes creen que el *compliance* laboral como herramienta de prevención de riesgos influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga? De ser así, ¿qué tipo de influencia tendría?, el gerente municipal especialista en el sistema de control interno, el jefe de Recursos Humanos y el experto en *compliance* laboral, han señalado que, en la Municipalidad Distrital de Sapallanga esta herramienta de prevención de riesgos laborales tendría una influencia directa en el proceso señalado, ya que todo será como una cadena, si el *compliance* va a realizar un seguimiento tanto en el proceso de contratación y capacitación, de manera lógica esta herramienta también tendrá una influencia positiva en la evaluación del desempeño del personal.

Por otra parte, respecto a la interrogante 2.4 (vid. tabla 17, 18 y 19 del capítulo IV), se puede apreciar que los expertos internos a la pregunta ¿ustedes creen que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?, sumándose a ellos, los expertos externos a la pregunta, ¿ustedes creen que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?, han señalado de manera contundente que, no se aplica de manera eficiente el sistema de control interno en el proceso de evaluación de desempeño laboral de la Municipalidad

Distrital de Sapallanga, en primer lugar, porque la Municipalidad no ha pasado al régimen del Servir.

En ese sentido, sería deseable que en las entidades públicas se inicie y se termine este proceso de pasar al Servir, puesto que de ser así con ello se va midiendo los niveles de transparencia y resiliencia, que a través de capacitaciones uno va mejorando. Esto permitiría hacer un fiel diagnóstico si se capacitan aquellos temas, pero se duda de su implementación, se evalúa el servicio, las metas que cumplen los servidores y la evaluación en función a esas metas que se van cumpliendo, asimismo el sistema de control interno es deficiente en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, toda vez que al no contar con una correcta implementación del control interno en los procesos de contratación y capacitación de personal, ello conlleva a tener personas que solo por temas de familiaridad o apoyo político desempeñan funciones que no se ajustan al buen desempeño laboral y no se logra cumplir con los objetivos institucionales.

CONCLUSIONES

- I. Se ha podido concluir que el *compliance* laboral influenciaría positivamente **en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga**. Todo ello a partir del análisis de los resultados de las entrevistas semiestructuradas, así como de la revisión documental, toda vez que se ha demostrado que existe la necesidad de incorporar un mecanismo idóneo que permita prevenir los diversos riesgos laborales que se presentan en los procesos de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad, y de esta manera a través de cada uno de sus elementos y sus procedimientos para una correcta implementación, actúe en concordancia con los objetivos del sistema de control interno, además se ha comprobado que por experiencia internacional y nacional el *compliance* laboral es una herramienta eficaz y a raíz de su flexibilidad al momento de implementarse en el sector público, es capaz de ayudar como mecanismo de prevención de riesgos laborales en los procesos mencionados que se desarrollan en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.
- II. Se ha concluido en la investigación que el *compliance* laboral influenciaría positivamente en el **proceso de contratación de personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, provincia de Huancayo durante el periodo 2020**, toda vez que con la investigación se ha demostrado que en el proceso de contratación de personal en el sector público existen diversos riesgos laborales, tales como actos de discriminación, hostigamiento sexual y sobre todo cuando nos referimos a municipalidades, se ha logrado evidenciar que la meritocracia es lo último que se

puede ver en los gobiernos locales, ya que es desplazada por criterios arbitrarios y subjetivos, denominado apoyo político. Además se ha comprobado que el sistema de control interno que se viene aplicando en la Municipalidad Distrital de Sapallanga es ineficiente, y que por ese motivo el *compliance* laboral es una herramienta eficaz en donde se evidencia la gestión y la prevención de los diversos riesgos laborales, así mismo existe extensa investigación documental en donde se ha desarrollado que esta herramienta preventiva no solo ha sido creada para el sector privado, sino que también es eficaz en el sector público.

- III. El *compliance* laboral influenciaría de manera positiva en **el proceso de capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga**, puesto que se ha evidenciado que en este proceso existen riesgos laborales como por ejemplo, se apuesta más por lo teórico y por temas bastante genéricos, dejando de lado los talleres prácticos y los temas más enfocados en las funciones de cada trabajador de la Municipalidad, riesgos que al no ser gestionados de manera oportuna traerán consecuencias en el desempeño del personal y precisamente con el *compliance* laboral al ser una herramienta preventiva se realizará un mapeo de riesgos que trabajando de manera objetiva con el sistema de control interno se logrará cumplir con los objetivos institucionales, apostando no solo por el cumplimiento normativo sino por la integridad pública y la transparencia en el sector público.
- IV. Finalmente, se ha concluido que el *compliance* laboral influenciaría positivamente en **el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga**, toda vez que se ha demostrado que estos

tres procesos que se desarrollan en el área de Recursos Humanos (contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral) se encuentran concatenados. Lo que quiere decir que una debilidad en cualquiera de estos procesos afecta inmediatamente al proceso siguiente, es así que al observar dentro de los mismos, diversos riesgos laborales, y también evidenciar que el actual sistema de control interno que se viene aplicando en la municipalidad de estudio es ineficiente, aumenta la posibilidad de que los trabajadores del sector público no tengan un buen desempeño laboral, por lo que el *compliance* laboral como herramienta preventiva de riesgos laborales influye en gestionar y prevenir los diversos riesgos laborales que terminan afectando el correcto desempeño del personal. Así mismo, debido a la relevancia que va adquiriendo esta herramienta, es capaz de complementar con los objetivos más reactivos que tiene el sistema de control interno, todo ello bajo la premisa de que el sector público tiene como pilar principal la mejora continua, y esta herramienta evidentemente es un mecanismo que fortalecerá la Política Nacional de Integridad Pública y lucha contra la corrupción.

RECOMENDACIONES

- I. Dentro de una investigación ambiciosa como lo fue esta, y teniendo en consideración que el pilar principal dentro de la administración pública viene a ser la mejora continua en la gestión pública, se recomienda que se debe impulsar con mayor fuerza la implementación del régimen Servir dentro de las entidades del Estado, precisamente en los gobiernos regionales y locales, puesto que el tránsito hacia el régimen Servir es voluntario. En la actualidad solo ha terminado constituyéndose en un régimen más, debido a ello no se pueda apostar por un servicio civil meritocrático y cualquier herramienta que se pretenda implementar no logrará cumplir sus objetivos, si en principio las entidades del Estado donde está la cuna de la corrupción, no hacen frente al caos que existe en la administración pública como consecuencia de la existencia de los diversos regímenes laborales en el sector público.
- II. Por otro lado, como se ha demostrado en la presente investigación es necesario el estudio y su posterior implementación de herramientas que complementen los fines y objetivos del sistema de control interno que se aplica en el área de Recursos Humanos de un gobierno local, por lo que se recomienda aplicar herramientas con un enfoque preventivo y superando los enfoques tradicionalistas de un control posterior. Por lo que solo así se podrá gestionar y mitigar de manera oportuna los diversos riesgos laborales que se presentan como consecuencia de un proceso de contratación, capacitación y evaluación de desempeño laboral del personal de una entidad pública.
- III. Así mismo, como se ha demostrado la relación que existe entre la herramienta preventiva denominada *compliance* laboral con el sistema de control interno aplicado en el área de Recursos Humanos de una municipalidad, se recomienda que los

objetivos, procedimientos y toda la regulación del *compliance* laboral trabajen de manera articulada con los fines, objetivos y las normas COSO del sistema de control interno que aplica el sector público, para que de esta manera se logre priorizar la efectividad de una labor coordinada y sinérgica no solo en el área de Recursos Humanos, sino más al contrario que este enfoque de cumplimiento normativo basado en la transparencia, sea la columna vertebral de toda la estructura orgánica del Gobierno nacional, regional y local.

- IV. Por último, al haber realizado esta investigación desde un corte metodológico mixto, se recomienda que, a partir de esta, se puedan realizar nuevos estudios, toda vez que la herramienta del *compliance* por sí sola todavía no ha calado la relevancia que merece su estudio en las entidades del Estado. Sin embargo, con el tiempo se viene ya aplicando en otras áreas como, por ejemplo, en el tema de contrataciones con el Estado. Y siguiendo ese mismo objetivo se debe estudiar a profundidad la implementación del *compliance* laboral no solo en los gobiernos locales, sino en todas las entidades públicas, para ello deberán emplear diferente metodología, instrumentos y técnicas de recolección de datos, pero todos con el único objetivo de combatir la corrupción y luchar por la integridad pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto, C. & Paitán, J. (2020). *Instituciones del régimen laboral público*. Lima: Gaceta Jurídica
- Aguilar, R. (2019). *Compliance laboral como herramienta de gestión deportiva, en los clubes de fútbol profesional peruanos* (trabajo de investigación para optar el título de Administrador de Empresas). Universidad Católica del Perú. Perú. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14759/AGUILAR_PARAVICINO_RICARDO_JAIME.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Aguirre, M., Dávila, R. Kanematsu, C., Peña, M. Rodríguez, A. (2019). “*Compliance: No es solo un asunto de intención sino de prevención*” (trabajo de investigación para optar el grado de Maestro en Administración de Empresas). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/648644/Aguirre_JM.pdf?sequence=2
- Albán, W. (9 de mayo de 2017). Tarea pendiente: transparencia y ética pública. *Jurídica*. <https://elperuano.pe/suplementosflipping/juridica/711/web/pagina06.html>
- Aranzamendi, L. (2013). *Instructivo teórico práctico del diseño y redacción de la tesis en derecho*. Lima, Perú: Grijley E.I.R.L.
- Arucha, C., Figueroa, R. & Sandoval, H. (2009). *Control interno COSO ERM para el área de recursos humanos, aplicado a la mediana empresa comercial de la zona metropolitana de San Salvador* (Trabajo de investigación para optar el grado de licenciado en contaduría pública). Universidad de El Salvador, San Salvador. <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/11263/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2021). Preguntas frecuentes sobre la aplicación y los efectos de la Ley 31131. *LP Derecho*. <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2021/03/Preguntas-frecuentes-de-la-Ley-31131-LP.pdf>
- BBC News Mundo (10 de agosto de 2021). Qué se sabe de “Los dinámicos del centro”, el caso de corrupción que salpica al nuevo gobierno de Perú de Pedro Castillo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-58164612>
- Bernardo, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? (Trabajo de investigación). Universidad Nacional de Cuyo. Argentina. [https://www.google.com/search?q=%C2%BFpuede+influir+el+clima+laboral+en+la+productividad%3F+\(trabajo+de+investigaci%C3%B3n\).+Universidad+Nacional+de+Cuyo.+Argentina&oq=%C2%BFpuede+influir+el+clima+laboral+en+la+produ](https://www.google.com/search?q=%C2%BFpuede+influir+el+clima+laboral+en+la+productividad%3F+(trabajo+de+investigaci%C3%B3n).+Universidad+Nacional+de+Cuyo.+Argentina&oq=%C2%BFpuede+influir+el+clima+laboral+en+la+produ)

ctividad%3F+(trabajo+de+investigaci%C3%B3n).+Universidad+Nacional+de+Cuyo.+Argentina&aqs=chrome..69i57.613j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8#

- Blog Calidad y Excelencia (12 de junio de 2018). *Funciones y Responsabilidades del compliance Officer*. [web log post]. <https://www.isotools.org/2018/06/12/funciones-responsabilidades-compliance-officer/>
- Calidad y Excelencia (19 de agosto de 2019). El canal de denuncias de compliance en organizaciones europeas. *Blog Calidad y Excelencia* [artículos técnicos]. <https://www.isotools.org/2019/08/19/el-canal-de-denuncias-de-compliance-en-organizaciones-europeas/>
- Camacuari, D. & Ore, Y. (2019). *Efectividad del sistema de control interno del área de abastecimiento en la gestión de las municipalidades distritales de la provincia de Huancayo* (Tesis para optar el grado de Contador Público). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/5324>
- Campos, C. (11 de octubre de 2018). El futuro del compliance en el sector público español [web log post]. *Legal Today* <https://www.legaltoday.com/opinion/blogs/transversal/blog-administracion-publica/el-futuro-del-compliance-en-el-sector-publico-espanol-2018-10-11/>
- Carmona, S. (22 de enero de 2013). La cultura preventiva. [prevencionar]. *Prevencionar.com. lo primero, tu seguridad.* <https://prevencionar.com/2013/01/22/la-cultura-preventiva-por-salvador-carmona/>
- Caro, D. & Naval, V. (19 de junio de 2018), El *compliance* estatal. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/suplementosflipping/juridica/693/web/index.html>
- Carrión, A. (2015), *Criminal compliance: De la Ley de EE. UU. de prácticas corruptas en el extranjero, el riesgo de las empresas de acción internacional y la tendencia de los programas de cumplimiento*. ECB Ediciones S.A.C. Lima, Perú. 81-83. <https://acompliancepe.com/en/documento/criminal-compliance/>
- Carriquiry, A. (2019). *Evaluación de riesgo LA/ FT:Aspecto clave del enfoque basado en riesgo*. [Diapositiva de PowerPoint]. Carriquiry Consultores. <http://www.ebg.edu.gt/wp-content/uploads/2019/05/Andr%C3%A9s-Carriquiry.pdf>
- Casanovas, A. (2018). Estándares internacionales en compliance ISO 19600 y 37001. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/07/estandares-internacionales-compliance.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo & Naciones Unidas Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública.

[http://www.inafocam.edu.do/phocadownload/SobreNosotros/MarcoLegal/Resoluciones/Carta %20Iberoamericana %20de %20la %20Funcion %20Pública.pdf](http://www.inafocam.edu.do/phocadownload/SobreNosotros/MarcoLegal/Resoluciones/Carta%20Iberoamericana%20de%20la%20Funcion%20Pública.pdf)

COCI, D (2016). Implementación del sistema de control interno en el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles. Taller de Capacitación llevado a cabo en el SENACE. <http://www.senace.gob.pe/download/senacetransparencia/ac-001-2016-SENACE-CCI.pdf>

Compliance y Gobierno Corporativo (2005). *Compliance* y el buen gobierno corporativo como reto para el 2005. http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines_clain/archivo20140722192914PM.pdf

Confederación Canaria de Empresarios (2018). *Cómo elaborar un plan de compliance para su empresa*. <https://drive.google.com/drive/folders/1UgTNUr0zZltPgkogzptg6fm4WIW5DimP>

Constitución Política del Perú (1993). Normas Legales Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Congreso de la República.

Contraloría General de la República (03 de noviembre de 2006). Resolución de Contraloría N.º 320-2006-CG. https://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC_320_2006_CG.pdf

Contraloría General de la República (2016). *Servicios y herramientas del Control gubernamental, documento de consulta para autoridades, trabajadores del sector público independientemente del régimen laboral al cual pertenezcan*. Tarea Asociación Gráfica Educativa. https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticon corrupcion/documentos/2_CONTROL_GUBERNAMENTAL_2016.pdf

Contraloría General de la República (15 de mayo de 2019). Resolución de Contraloría N.º 146-2019-CG. https://doc.contraloria.gob.pe/transparencia/documentos/2019/RC_146-2019-CG.pdf

Cornejo, R. (9 de mayo de 2017). Claves para la Gobernanza Jurídica. *El Peruano*. 3.

Decreto Legislativo que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, Decreto Legislativo N.º 1352 (06 de enero 2017). En: Normas Legales. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Congreso de la República.

Decreto Supremo que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción, Decreto Supremo N.º 042-2018 (21 de abril 2018). En: Normas Legales. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Congreso de la República

- Defensoría del Pueblo (2019). Informe sobre los casos de corrupción de funcionarios en trámite según el Nuevo Código Procesal Penal en el 2016 y 2018. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/Mapas-de-la-Corrupci%C3%B3n-Nro.-1-Mayo-actualizado-FINAL.pdf>
- EALDE Business School. (23 de marzo de 2021). Qué es el riesgo legal y cómo afecta a las empresas. *Gestión de Riesgos*. <https://www.ealde.es/riesgo-legal-gestion-empresarial/>
- Eloisa, M. (2016). *Compliance en caso de trata de personas (tesis doctoral)*. Universidad Austral, Argentina. [https://rii.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/660/QUINTERO %2C %20Ma. %20ELOISA %20- %20Tesis.pdf?sequence=1](https://rii.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/660/QUINTERO%20%20Ma.%20ELOISA%20-%20Tesis.pdf?sequence=1)
- Equipo BeeDIGITAL (8 de julio de 2015). Riesgo laboral en el trabajo: definición y cómo evitarlo. *Bee Digital*. [web log post]. <https://www.beedigital.es/prevencion-riesgos/que-es-el-riesgo-laboral-definicion-y-como-evitarlo/>
- Fernández, M. (6 de noviembre 2019). *La otra cara de la moneda en la gestión de riesgos: el compliance estatal* [Web log post]. <https://lpderecho.pe/gestion-riesgos-compliance-estatal/>
- Garat, M (2018). El *compliance* de las empresas: un instrumento para el cumplimiento normativo y una garantía para los derechos fundamentales. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 68(271),17 -20. doi: 10.22201/fder.24488933e.2018.271.65375. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rfdm/article/view/65375>
- García, A. (20 de agosto de 2020). Comunicación personal. Sapallanga.
- Garrido, M. (2006). *Propuesta general de prevención de riesgos para empresas colaboradoras que realizan trabajos en el área de la construcción en la Universidad Austral de Chile* (tesis para optar el título de ingeniero civil). Universidad Austral, Chile. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2006/bmfcig241p/doc/bmfcig241p.pdf>
- Girón, A. (2019). Cumplimiento Normativo en el sector público Estatal. *Revista de la Asociación Europea de Abogados y Economistas en Compliance*. <https://es.linkedin.com/pulse/cumplimiento-normativo-en-el-sector-publico-estatal-gir%C3%B3n-gonz%C3%A1lez>
- Gómez-Jara, C. (2018). *Compliance y Responsabilidad penal de las personas jurídicas en el Perú. Directrices para su interpretación*. Lima, Perú: Instituto Pacífico.
- Hermoso de Mendoza, J. (2018). *Legal Compliance: El manual de prevención de Riesgos penales* (Trabajo fin de master). Universidad Pública de Navarra, Pamplona, Iruñea.

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P (2014). *Metodología de la investigación*. 6° ed. México: Mc Graw Hill.
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Horna, A. (2012). *Los siete pasos para elaborar una tesis*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima.
[file:///C:/Users/HP/Downloads/Siete_pasos_para_una_tesis_exitosa_Desde%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Siete_pasos_para_una_tesis_exitosa_Desde%20(1).pdf)
- Huamán, C. & Quispe, M. (2017). *Control interno gubernamental en la gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad distrital de Yauyos de la Provincia de Jauja* (Tesis para optar el título profesional de Contador Público). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/3879>
- INEI (2020). *Informe Técnico Perú: Percepción ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones* (N.º 02-Mayo 2020). http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf
- Katayama, R. (2014). Introducción a la investigación cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas. *Fondo Editorial de la UIGV*. [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/20.500.11818/559/1/INTRODUCCI %C3 %93N %20A %20LA %20INVESTIGACI %C3 %93N %20CUALITATIVA.pdf](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/20.500.11818/559/1/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CUALITATIVA.pdf)
- Layme, E (2015). *Evaluación de los componentes del sistema de control interno y sus efectos en la gestión de la subgerencia de personal y bienestar social de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto* (Tesis para optar el título profesional de Contador Público). Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UJCM_8ca4f37ac8d8607e4776c85fdf531780/Description#tabnav
- Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del sector público (6 de marzo 1984). Normas Legales Diario Oficial “El Peruano”.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (22 de julio 2002). Normas Legales Diario Oficial “El Peruano”.
- Ley del Código de Ética de la Función Pública (22 de julio de 2002). En: Normas Legales Diario Oficial “El Peruano”.
- Ley Marco del Empleo Público (28 de enero de 2004). Normas Legales Diario Oficial “El Peruano”.

- Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (27 de marzo de 2006). Normas Legales Diario Oficial “El Peruano”.
- Ley del Servicio Civil (3 de julio de 2013). Normas Legales Diario Oficial “El Peruano”.
- Martínez, D (2018). *¿Existe el public compliance? ¿Sirve para algo?* [Web log post]. [https://www.gobernabilidadytransparencia.com/2018/10/08/existe-el-public-compliance-sirve-para-algo/#:~:text=compliance %20en %20el %20sector %20p %C3 %BAblico,normativo %20desarrollado %20por %20las %20empresas %E2 %80 %9D](https://www.gobernabilidadytransparencia.com/2018/10/08/existe-el-public-compliance-sirve-para-algo/#:~:text=compliance%20en%20el%20sector%20p%C3%BAblico,normativo%20desarrollado%20por%20las%20empresas%E2%80%9D).
- Mayor, J. & Calcina, A. (2019, 01 de marzo). *Compliance programs* penal en el sector laboral Empresarial. *Soluciones Laborales*. 12(135), 60-73.
- Medina, M. (2015). *control interno en la Administración de Recursos Públicos de la Municipalidad Distrital de Pucará* (Tesis para optar el título de Contador Público). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. [http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3336/Medina %20Ponce.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3336/Medina%20Ponce.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mestas, G. (2018). *El control interno y su influencia en la gestión de Recursos Humanos de las empresas constructoras del Perú: Caso Empresa “Selecon Global S.A.C”-Lima 2017* (Tesis para optar el título profesional de Contador Público). Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Lima. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/4084>
- Montes, L. (2020). *Menos Juicios y más acción. ISO 31022, Guía para gestionar los riesgos legales* [web log post]. <https://www.worldcomplianceassociation.com/2705/articulo-menos-juicios-y-mas-accion-iso-31022-guia-para-gestionar-los-riesgos-legales.html>
- Municipalidad Distrital de Sapallanga (2021). *Nuevo Portal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga*. https://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/Municipalidades/1043/entidad/PM_MUNICIPALIDAD_DETALLE.asp?pk_id_entidad=1043&pk_id_tema=103455&pk_id_sub_tema=12577
- Ñahui, J. (24 de agosto de 2020). Comunicación personal. Sapallanga
- Ochsenius, I. (2018). *Mecanismos de control interno que complementan y fortalecen el Control Jurídico de la Contratación Pública Española* (Tesis para obtener el grado de doctor). Universidad Zaragoza, España. <https://zaguan.unizar.es/record/76131/files/TESIS-2019-007.pdf>
- Okuda, M. & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Rev. Colomb. Psiquiatr.*, 34(1). 118-124.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2017). *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre integridad pública*. <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>
- Ospina, E. (2011). El derecho a la Seguridad y Salud en el Trabajo Principios. *Derecho & Sociedad*. (37), 181-183. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/view/13170>
- Paagman, S (2014). *compliance: ¿Qué implicaciones tiene en las empresas el cumplimiento de la normativa? El caso Helvetia* (Trabajo de fin de grado). Universidad Pontificia Comillas, Madrid. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/74/TFG000210.pdf?squence=1>
- Pérez, J. & Gardey, A. (2021). *Definición de Código de ética* [web log post]. <https://definicion.de/codigo-de-etica/>
- Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, Decreto Supremo N.º 044-2018-PCM (25 de abril 2018). Normas Legales. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Congreso de la República.
- Ponce, F. (2017). *La efectividad de las normas de generación de energías renovables para incentivar a los empresarios en la participación de las subastas en el Perú* (Tesis para optar el grado de abogado). Universidad Continental, Huancayo.
- Pumarino, A. (24 de junio de 2014). *Qué es el compliance* [TecLaw Andrés Pumarino]. <https://pumarino.cl/blog/2014/06/que-es-el-compliance/>
- Ramírez, R. (S.F.). Implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado: Nuevo Procedimiento. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/implementacion-del-sistema-de-control-interno-en-las-entidades-del-estado-nuevo-procedimiento>
- Ramón, J. (2014). Corrupción, ética y Función Pública. *Quipukamayoc, Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 22(41), 59-73 <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/10069/8810/>
- Rioja, A. (2020). *Constitución Política Comentada y su aplicación jurisprudencial*. Lima: Jurista Editores

- Rojas, R. (2017). Compliance Laboral. Una nueva herramienta para el cumplimiento ético y responsable de las obligaciones socio-laborales. *European Compliance & News* 24-26. <http://www.aeaecompliance.com/images/documentos/Raul1.pdf>
- Rojas, R. (2 de enero 2017). La eficacia de los Sistemas de Gestión de *compliance* laboral y la Doctrina de los Actos Propios. Lefebvre. Labour Compliance. <https://elderecho.com/la-eficacia-de-los-sistemas-de-gestion-de-compliance-laboral-y-la-doctrina-de-los-actos-proprios>
- Rojas, R. (2017). El *compliance* laboral, una nueva herramienta para el cumplimiento ético y responsable de las obligaciones socio-laborales. *European compliance & News*. 25-27.
[https://www.google.com/search?q=\).+El+compliance+laboral%2C+una+nueva+herramienta+para+el+cumplimiento+%C3%A9tico+y+responsable+de+las+obligaciones+socio-laborales.+European+compliance+%26+News&oq=\).+El+compliance+laboral%2C+una+nueva+herramienta+para+el+cumplimiento+%C3%A9tico+y+responsable+de+las+obligaciones+socio-laborales.+European+compliance+%26+News&aqs=chrome..69i57.749j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#](https://www.google.com/search?q=).+El+compliance+laboral%2C+una+nueva+herramienta+para+el+cumplimiento+%C3%A9tico+y+responsable+de+las+obligaciones+socio-laborales.+European+compliance+%26+News&oq=).+El+compliance+laboral%2C+una+nueva+herramienta+para+el+cumplimiento+%C3%A9tico+y+responsable+de+las+obligaciones+socio-laborales.+European+compliance+%26+News&aqs=chrome..69i57.749j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#)
- Rosales, J. (2020). *Compliance* y auditoría interna: dos capítulos de una misma historia. Mauricio Pava L. Abogados. Derecho Punitivo y Riesgo Corporativos. p. 8. <https://mpapenalcorporativo.com/wp-content/uploads/2020/02/Entre-li%CC%81neas-12.pdf>
- Salas, A. (s.f.). El Municipio en el Perú. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/3677>
- Shack, J. (2020). *Control interno gerencial y la prevención de riesgos en la Gestión Pública*. Lima: Gaceta Jurídica
- Silva, E. (12 de mayo de 2017). *¿Qué es la corrupción?* [Tribuna Abierta]. https://www.eldiario.es/tribunaabierta/corrupcion_6_642945718.html
- Silva, S. (10 de junio 2019). En modo *compliance*: Estamos enfocados en los gobiernos regionales. *La Cámara*. https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion882/edicion_882.pdf
- Suyón, K. (2019). *El compliance como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas* (trabajo de investigación para optar el título de Administrador de Empresas. Universidad Católica del Perú. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14689/SUY%C3%93N_CUADROS_EL_COMPLIANCE_COMO_HERRAMIENTA_DE_DESARROLLO_PARA_LAS_PEQUE%C3%91AS_COMPA%C3%91IAS_PERUANAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Termes, R. (2002). *La irregularidad financiera y la economía de mercado*. Madrid: IESE.
- Tribunal Constitucional (2014). Sentencia recaída en el expediente 000031-2010-AI. 34 congresistas de la República contra el Poder Legislativo (21 de mayo). <https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2014/00018-2013-AI.pdf>
- Tribunal Constitucional (2016). Sentencia recaída en el expediente 0025-2013-PI/TC. Ciudadanos, Colegio de Abogados de Tacna y Junín contra el Poder Legislativo (26 de abril). Recuperada de <http://spij.minjus.gob.pe/content/noticia/pdf/LEY30057.pdf>
- Tribunal Constitucional del Perú (2020). Sentencia recaída en el expediente 03734-2016-PA. Municipalidad Provincial de Cajamarca contra Genaro Ocas Gutiérrez. 8 de setiembre. Recuperada de <https://lpderecho.pe/ordenan-homologar-remuneracion-de-un-trabajador-728-con-lo-que-perciben-en-el-regimen-276-stc-03734-2016-pa/>
- Trillo, F. (2019). *Compliance laboral en materia de protección de datos personales* (Trabajo de investigación para optar el grado académico de magíster en derecho de la empresa). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Valencia, V. (s.f.) *La Revisión Documental. UniVirtual Aprendiendo Juntos*. <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>
- Vega, G. (s.f.). Premio a las buenas prácticas en gestión pública. *CAD ciudadanos al día*. <https://www.ciudadanosaldia.org/que-hacemos/reconocimiento-ciudadano/premio-bpg.html>
- Vergara, H. (2014). ¿Rige el derecho del trabajo en la función pública colombiana? Un estudio desde la justicia administrativa. *Opinión Jurídica-Universidad de Medellín*, 14(21),180. <http://www.scielo.org.co/pdf/ojum/v14n27/v14n27a11.pdf>

ANEXOS

ANEXO 01 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la Investigación: El *compliance* laboral y su influencia en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, provincia de Huancayo

Área y Línea de Investigación: Derecho Laboral

Planteamiento del problema de investigación		Marco Teórico				Metodología
Problema general	Objetivo general	Antecedentes	Bases teóricas	Hipótesis general	Variables	Marco Metodológico
¿Cómo el <i>compliance</i> laboral, influenciaría en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, provincia de Huancayo?	Fundamentar cómo el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga de provincia de Huancayo.	<p>1) Internacionales</p> <p>a) (Autor: Confederación Canaria de Empresarios)- (Título: Cómo elaborar un plan de <i>compliance</i> para su empresa)-España, 2018.</p> <p>b) (Autor: Maria Eloisa Quintero)-(Título: <i>compliance</i> en caso de trata de personas)-Argentina, 2016.</p> <p>c) (Autor: López)- (Título: Acoso Laboral: Perspectiva Penal y <i>compliance</i> en la prevención de riesgos laborales)-Argentina, 2016.</p> <p>d) (Autor: Arucha, Figueroa & Sandoval)-(Título: control interno</p>	<p>2.2. Bases Teóricas.</p> <p>2.2.1. Programa de <i>compliance</i> laboral.</p> <p>2.2.1.1. La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integrodad Pública.</p> <p>2.2.1.2. Un primer antecedente: La Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional.</p> <p>2.2.1.3. Políticas Nacionales que apuestan por la Integrodad Pública.</p> <p>a. Decreto Supremo N.º 042-2018-PCM que establece medidas para fortalecer la integridad pública y</p>	El <i>compliance</i> laboral influenciaría positivamente en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga provincia de Huancayo.	<p>Variable independiente</p> <p>El <i>compliance</i> laboral</p> <p>Variable dependiente</p> <p>El sistema de control interno en el área de Recursos Humanos</p> <p>Categorías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de contratación de personal • Proceso de capacitación de personal • Proceso de evaluación de desempeño 	<p>Tipo, alcance y métodos de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de investigación Cualitativo: • Tipo de investigación general: mixta • Tipo de investigación jurídica: Descriptiva Comparativo Correlacional • Método de investigación Jurídica: Exégesis como

<p>COSO ERM para el área de recursos humanos)-El Salvador, 2009.</p>	<p>Lucha contra la Corrupción.</p>	<p>laboral de personal.</p>	<p>razonamiento</p>
<p>2) Nacionales a) (Autor: María Paula Garat)-(Título: El <i>compliance</i> de las empresas: un instrumento para el cumplimiento normativo y una garantía para los derechos fundamentales)- Perú, 2018.</p>	<p>b. Decreto Supremo N.º 044-2018.PCM que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021. c. Decreto Supremo N.º 056-2018-PCM que aprueba la Política General de Gobierno al 2021.</p>		<p>jurídico Sociológico Funcional</p>
<p>b) (Autor: Ricardo Aguilar)-(Título: <i>compliance</i> laboral como herramienta de gestión deportiva, en los clubes de fútbol profesional peruanos) - Perú, 2019.</p>	<p>2.2.1.4. Doctrina Nacional de los Antecedentes del <i>compliance</i> 2.2.1.5. La evolución del <i>compliance</i> en el Perú. 2.2.1.6. Desarrollo del <i>compliance</i> gubernamental</p>		<p>● Método de interpretación jurídica Literal Sistemático por ubicación de norma Lógico o Ratio legis</p>
<p>c) (Autor: Suyón)-(Título: El <i>compliance</i> como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas) - Perú, 2019.</p>	<p>2.2.1.7. Elementos del Programa de <i>compliance</i> o sistema de cumplimiento normativo. 2.2.1.8. Doctrina comparada: El <i>compliance</i> laboral como herramienta de gestión de riesgos laborales.</p>		<p>Diseño de investigación No experimental Longitudinal</p>
<p>d) (Autor: Glenis Maritza Mestas Ccama)-(Título: El control interno y su influencia en la gestión de Recursos Humanos de las empresas</p>	<p>2.2.1.9. Código de Ética y de Conducta y los elementos que</p>		<p>Población Se tiene como escenario la Municipalidad Distrital de Sapallanga de la Provincia de Huancayo, donde se tiene como población a 6 expertos internos y externos quienes darán a conocer acerca de su experiencia en ambas variables de estudio y sobre el panorama del área de Recursos Humanos de una Muniicipalidad.</p>
			<p>Muestra Se utilizó el muestreo no probabilístico intencional:</p>

<p>constructoras del Perú: Caso Empresa “Selecon Global S.A.C”-Lima 2017) - Perú, 2018.</p>	<p>se deben observar para su elaboración. 2.2.1.10. Pasos para implementar un programa de <i>compliance</i> laboral.</p>	<p>Toda vez que al ser el escenario de estudio la Municipalidad Distrital de Sapallanga se necesitaba conocer el panorama general del estado actual del sistema de control interno del área de Recursos Humanos y de esa manera determinar si el control interno que se viene aplicando necesita de herramientas que de manera complementaria coadyuven a cumplir el objetivo del mismo, por ello, se eligió a expertos internos (gerente municipal, gerente de Recursos Humanos, Abogados Laboralistas) que conocen tanto del sistema de control interno aplicable a la Municipalidad Distrital de Sapallanga, puesto que son funcionarios de la misma, asimismo, como se está estudiando una nueva herramienta que viene a ser el <i>compliance</i> laboral, se eligió a</p>
<p>3) Locales a) (Autor: Maricruz A. Medina Ponce)- (Título: control interno en las Administración de Recursos Públicos de la Municipalidad Distrital de Pucara)- Pucará, 2015. b) (Autor: Cynthia M. Huamán Escobar y Melisa Y. Quispe Reyna)- (Título: control interno gubernamental en la gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad distrital de Yauyos de la Provincia de Jauja)-Jauja, 2017.</p>	<p>2.2.2. sistema de control interno 2.2.2.1. Definiciones Legales: Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N.º 27972 2.2.2.2. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N.º 27785 2.2.2.3. Ley de control interno de las entidades del Estado, Ley N.º 28716 2.2.3. Introducción al empleo público 2.2.3.1. Modelo de sistema del empleo público en la organización de la función pública 2.2.3.1. Modelo de la relación de empleo público en el Derecho Administrativo y Derecho Laboral 2.2.3.3. La Gestión de Recursos</p>	

Humanos en el Estado-Regímenes laborales del sector público
 2.2.4. Municipalidad Distrital de Sapallanga
 2.2.4.1. Naturaleza
 2.2.4.2. Datos Generales de la Municipalidad
 2.2.4.3. Estructura Orgánica y Funciones
 2.2.4.4. El área de Recursos Humanos esencial para mover la maquinaria del Estado

expertos externos que conocen el manejo del sistema de control interno en las entidades públicas y sobre todo tienen experiencia en la herramienta de prevención de riesgos laborales-*compliance* laboral -

Asimismo se utilizó el muestreo cualitativo intencional: Puesto que se utilizó el análisis y la interpretación de doctrinas especializadas y derecho comparado es decir, que al utilizar este tipo de muestreo no se elige a la muestra al azar sino más al contrario debe existir un criterio de justificación, que si bien no son un reflejo estadístico puro sí guardan cierto grado de representatividad, pero más que esta última con este tipo de muestreo se gana profundidad.

Técnicas e instrumentos de

Problemas Secundarios	Objetivos secundarios	HIPÓTESIS SECUNDARIAS
¿Cómo el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de contratación de personal en el actual sistema de	Determinar cómo el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de contratación de personal en el actual sistema de	El <i>compliance</i> laboral influenciaría positivamente en el proceso de contratación de personal en el actual sistema de control interno del área de

<p>control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga provincia de Huancayo?</p>	<p>control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga provincia de Huancayo.</p>	<p>Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga provincia de Huancayo.</p>	<p>recolección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista semiestructurada- Ficha pauta de entrevista semiestructurada ● Revisión documental-Ficha de Revisión Documental
<p>¿Cómo el <i>compliance</i> laboral, influenciaría en el proceso de capacitación de personal en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga provincia de Huancayo?</p>	<p>Determinar cómo el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de capacitación de personal en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga provincia de Huancayo.</p>	<p>El <i>compliance</i> laboral influenciaría positivamente en el proceso de capacitación de personal en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga provincia de Huancayo.</p>	<p>Técnica de Análisis de Datos: Se hizo uso de la técnica cualitativa.</p>
<p>¿Cómo el</p>	<p>Determinar cómo</p>	<p>El <i>compliance</i> laboral</p>	

compliance el *compliance*
 laboral, laboral
 influenciaría en el influenciaría en el
proceso de proceso de
evaluación del evaluación del
desempeño desempeño
laboral en el **laboral** en el
 actual sistema de actual sistema de
 control interno del control interno del
 área de Recursos área de Recursos
 Humanos de la Humanos de la
 Municipalidad Municipalidad
 Distrital de Distrital de
 Sapallanga Sapallanga
 provincia de provincia de
 Huancayo? Huancayo.

influenciaría
 positivamente en el
 proceso de evaluación
 del desempeño laboral
 en el actual sistema de
 control interno del
 área de Recursos
 Humanos de la
 Municipalidad
 Distrital de
 Sapallanga provincia
 de Huancayo.

ANEXO 02	
GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS INTERNOS Y EXTERNOS	
I. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO: Determinar si el <i>compliance</i> laboral, influenciaría en el actual sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga provincia de Huancayo.	
II. ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO	
ITEMS	
VARIABLE: COMPLIANCE LABORAL	
1.1.	¿Qué entiende Ud. por <i>compliance</i> laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?
1.2.	¿Usted cree que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de contratación del personal de una municipalidad?, ¿qué tipo de influencia tendría? (Pregunta al experto externo). ¿Usted cree que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de contratación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?, ¿qué tipo de influencia tendría? (Pregunta al experto interno)
1.3.	¿Usted cree que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de capacitación del personal de una municipalidad? ¿Qué tipo de influencia tendría? (Pregunta al experto externo). ¿Usted cree que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga? ¿Qué tipo de influencia tendría? (Pregunta al experto interno)
1.4.	¿Usted cree que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad? ¿Qué tipo de influencia tendría? (Pregunta al experto externo). ¿Usted cree que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga? ¿Qué tipo de influencia tendría? (Pregunta al experto interno)
VARIABLE: SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
2.1.	¿Qué entiende Ud. por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga? (Pregunta al experto interno), ¿Qué entiende Ud. por sistema de control interno en el área de Recursos Humanos de una municipalidad? (Pregunta al experto externo)
2.2.	¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta al experto interno). ¿Usted cree que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta al experto externo)
2.3.	¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta al experto interno). ¿Usted cree que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de

	manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta al experto externo)
2.4.	¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta al experto interno). ¿Usted cree que en una municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta al experto externo)
3. 1	¿Usted cree que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?, si la respuesta es afirmativa ¿qué tipo de influencia tendría el <i>compliance</i> laboral en el sistema de control interno? (Pregunta al experto interno). ¿Usted cree que el <i>compliance</i> laboral influenciaría en el sistema de control interno del área de Recursos Humanos de una municipalidad?, si la respuesta es afirmativa ¿qué tipo de influencia tendría el <i>compliance</i> laboral en el sistema de control interno? (Pregunta al experto externo)

ANEXO 03
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
Anexo 03-A: Abg. Gigliola Yokoyama Consiglieri



Universidad
Continental

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:		ENTREVISTA A EXPERTOS INTERNOS Y EXTERNOS										
		CRITERIOS DE EVALUACIÓN					OBSERVACIONES					
Variables	Indicador	ÍTEM / Preguntas	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del participante		Mide lo que pretende	(Si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indíquelo en este casillero)
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
COMPLIANCE LABORAL	Compliance Laboral	<u>(Pregunta para ambos expertos)</u> ¿Qué entiende Ud. por <i>Compliance</i> Laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?	X		X		X		X			
	Proceso de contratación del personal	<u>(Pregunta para el Experto Interno*)</u> ¿Usted cree que el <i>Compliance</i> Laboral influenciaría en el proceso de contratación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga? <u>(Pregunta para el Experto Externo**)</u> ¿Usted cree que el <i>Compliance</i> Laboral influenciaría en el proceso de contratación del personal de una Municipalidad?	X		X		X		X			
	Proceso de capacitación del personal	<u>(Pregunta para ambos expertos)</u> ¿Qué tipo de influencia tendría? <u>(Pregunta para el Experto Interno)</u> ¿Usted cree que el <i>Compliance</i> Laboral influenciaría en el proceso de capacitación del personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga? <u>(Pregunta para el Experto Externo)</u> ¿Usted cree que el <i>Compliance</i>	X		X		X		X		X	



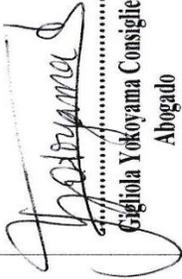
SISTEMA DE CONTROL INTERNO								
Proceso de contratación del personal	<p>(Pregunta para el Experto Interno) ¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta para el Experto Externo) De acuerdo a su experiencia ¿Usted cree que en una Municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	X	X		X	X		X
Proceso de capacitación del personal	<p>(Pregunta para el Experto Interno) ¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta para el Experto Externo) De acuerdo a su experiencia ¿Usted cree que en una Municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	X	X		X	X		X



Universidad
Continental

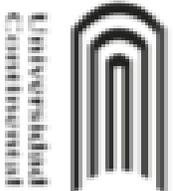
<p>Proceso de evaluación del desempeño del personal</p>	<p>(Pregunta para el Experto Interno) ¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta para el Experto Externo) De acuerdo a su experiencia ¿Usted cree que en una Municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<p><i>El Compliance Laboral y el Sistema de Control Interno</i></p>	<p>(Pregunta para el Experto Interno) ¿Usted cree que el <i>Compliance</i> laboral influenciaría en el Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?, si la respuesta es afirmativa ¿qué tipo de influencia tendría el <i>compliance</i> laboral en el sistema de control interno? (Pregunta para el Experto Externo) ¿Usted cree que el <i>Compliance</i> laboral influenciaría en el Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de una Municipalidad?, si la respuesta es afirmativa ¿qué tipo de influencia</p>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Continental

		tendría el <i>compliance</i> laboral en el sistema de control interno?				
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:			YOKOYAMA CONSIGLIERI, GIGLIOLA			
FIRMA DEL EVALUADOR:			 Gigliola Yokoyama Consiglieri Abogado Reg. CAL N° 36905			

***Experto Interno:** Es el profesional que tiene conocimientos relacionados con alguna de las variables de estudio (*Compliance* Laboral y Sistema de Control Interno) que se encuentran trabajando dentro de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

****Experto Externo:** Es el profesional que tiene conocimientos relacionados con alguna de las variables de estudio (*Compliance* Laboral y Sistema de Control Interno) que tiene experiencia en Gestión Pública o alguna Entidad del Estado.

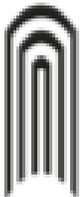


		<p>¿Usad este que el Compliance Laboral influiría en el proceso de capacitación del personal de una Mani capital?</p> <p>¿Pregunta para ambas empresas?</p> <p>¿Qué tipo de influenc a verías?</p>										
	<p>Proces de evaluación del desempeño laboral personal</p>	<p>¿Pregunta para el Externo (Internel)?</p> <p>¿Usad este que el Compliance Laboral influiría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Sapillamay?</p> <p>¿Pregunta para el Externo (Internel)?</p> <p>¿Usad este que el Compliance Laboral influiría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una Municipalidad?</p> <p>¿Pregunta para ambas empresas?</p> <p>¿Qué tipo de influenc a verías?</p>	X		X			X	X			
	<p>Sistema Control Interno de</p>	<p>¿Pregunta para el Externo (Internel)?</p> <p>¿Qué entiende Ud. por Sistema de Control Interno en el Área de Recursos Humanos de la Mani capital Distrital de Sapillamay?</p> <p>¿Pregunta para el Externo (Internel)?</p> <p>¿Qué entiende Ud. por Sistema de Control Interno en el Área de Recursos Humanos de una Municipalidad?</p>	X		X			X	X		X	



Universidad
Cooperativa

SISTEMA DE CONTROL INTERNO										
<p>Proceso de contratación del personal</p>	<p>(Pregunta para el Externo/Interno) ¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sayabamba se aplica el sistema de control interno de manera eficaz en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta para el Externo/Interno) De acuerdo a su experiencia ¿Usted cree que en una Municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficaz en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	X		X			X	X	X	
<p>Proceso de capacitación del personal</p>	<p>(Pregunta para el Externo/Interno) ¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sayabamba se aplica el sistema de control interno de manera eficaz en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? (Pregunta para el Externo/Interno) De acuerdo a su experiencia ¿Usted cree que en una Municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficaz en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	X		X			X	X	X	



Universidad
Comfenalmeralda

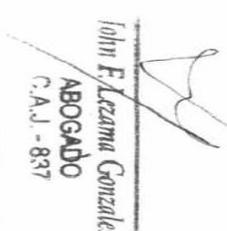
<p>Proceso de evaluación desempeño del personal</p>	<p>Pregunta para el Expectorado Interno) ¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sapulanga se aplica el sistema de control interno de manera eficaz en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales? Pregunta para el Expectorado Externo) De acuerdo a su experiencia ¿Usted cree que en una Municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficaz en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	<p>X</p>																	
<p>El Compliance Laboral y el Sistema de Control Interno</p>	<p>Pregunta para el Expectorado Interno) ¿Usted cree que el Compliance laboral influiría en el Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapulanga?, si la respuesta es afirmativa ¿qué tipo de influencia tendría el compliance laboral en el sistema de control interno? Pregunta para el Expectorado Externo) ¿Usted cree que el Compliance laboral influiría en el Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de una Municipalidad?, si la respuesta es afirmativa ¿qué tipo de influencia</p>	<p>X</p>																	



	Proceso de evaluación del desempeño laboral personal	<p>(Pregunta para el Experto Interno) ¿Usted cree que en la Municipalidad Distrital de Sapallanga se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>(Pregunta para el Experto Externo) De acuerdo a su experiencia ¿Usted cree que en una Municipalidad se aplica el sistema de control interno de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	X	X	X	X	X	
El Compliance Laboral y el Sistema de Control Interno		<p>(Pregunta para el Experto Interno) ¿Usted cree que el <i>Compliance</i> laboral influenciaría en el Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga?, si la respuesta es afirmativa ¿qué tipo de influencia tendría el <i>compliance</i> laboral en el sistema de control interno?</p> <p>(Pregunta para el Experto Externo) ¿Usted cree que el <i>Compliance</i> laboral influenciaría en el Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de una Municipalidad?, si la respuesta es afirmativa ¿qué tipo de influencia</p>	X	X	X	X	X	



Universidad
Continental

	tendría el <i>compliance</i> laboral en el sistema de control interno?									
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:										
LEZAMA GONZALES JOHN FRANKLIN										
FIRMA DEL EVALUADOR:   John F. Lezama Gonzales ABOGADO C.A.J. - 837										

***Experto Interno:** Es el profesional que tiene conocimientos relacionados con alguna de las variables de estudio (*Compliance* Laboral y Sistema de Control Interno) que se encuentran trabajando dentro de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.

****Experto Externo:** Es el profesional que tiene conocimientos relacionados con alguna de las variables de estudio (*Compliance* Laboral y Sistema de Control Interno) que tiene experiencia en Gestión Pública o alguna Entidad del Estado.

ANEXO 04:
TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS A EXPERTOS
ANEXO 04 -A: EXPERTO INTERNO EN COMPLIANCE LABORAL
Abogado: Aldo Américo Lozano Rojas

Entrevistadora : Fiorela Marggiori Abad Simeon

Entrevistado : Aldo Américo Lozano Rojas

Cargo del Entrevistado : Catedrático de Derecho Laboral de la UCI

Experiencia a fin a la investigación: Especialista en temas de *compliance*

CÓDIGO	DIÁLOGO	COMENTARIOS
	<p>Entrevistadora (F.A): Buenas noches soy Fiorela Abad, Bach. de la UCI elaborando el proyecto de tesis para obtener el grado de Abogada, en esta noche se ha citado al Abg. Aldo Lozano como experto interno debido a los conocimientos en materia de <i>compliance</i>, en ese sentido se realizará algunas preguntas:</p> <p>Entrevistado (A.L): Buenas noches (recalca toda su experiencia ya señalada en el capítulo pertinente)</p>	
E.E.C.L.2.1.1.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Qué entiende Ud. por <i>compliance</i> laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?</p> <p>Entrevistado (A.L): Por <i>compliance</i> laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral, se entiende todos aquellos mecanismos concadenados que buscan de una u otra manera prevenir una serie de situaciones no deseadas dentro de las relaciones laborales, como aquella que puede existir entre el personal directivo con los trabajadores; por ejemplo en una Municipalidad, en tal sentido este sistema de cumplimiento normativo laboral incluye estrategias, mecanismos y actividades tendientes a lograr mecanismos de prevención de posibles conflictos o variaciones sustanciales del clima laboral, que puedan repercutir de manera negativa en el desarrollo empresarial del centro laboral.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Claro Dr. En este caso el tema de <i>compliance</i> en general está relacionado directamente con prevenir y gestionar riesgos.</p> <p>Entrevistado (A.L): Exacto, el <i>compliance</i> se ha dado para saber administrar a los riesgos.</p>	
E.E.C.L.2.1.2.	<p>Entrevistadora (F.A): Bien doctor ahora pasamos a la siguiente pregunta ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de contratación del personal de la MDS y qué tipo de influencia tendría?</p> <p>Entrevistado (A.L): Entiendo que sí influenciaría, porque de una u otra manera las capacidades profesionales y técnicas del recurso humano constituye uno de los fundamentos vitales para el óptimo desarrollo de la producción y de la consecución de los objetivos institucionales que tiene en este caso la Municipalidad, por lo tanto para poder cumplir con ellos, se requiere que los diferentes perfiles para los puestos a los que se debe acceder para poder cumplir con esas funciones debidamente, tienen que cumplir una serie de requisitos necesarios de orden personal, académicos, de experiencia para poder designar adecuadamente a las personas que ocupen o desarrollen esas labores y</p>	<p>CL= (<i>compliance</i> laboral) MDS =Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>

	<p>establecer un mecanismo de compliance o de prevención de riesgos en el proceso de contratación y selección va a aminorar los riesgos de contratar personal no adecuados del área al que se pretende contratar, los riesgos más comunes en este proceso son los actos de discriminación, que pueden generar conflictos con los compañeros de trabajo; en ese sentido, con esta herramienta se puede evitar la posibilidad de contar con personal que por sus razones ideológicas, creencias que profesan puedan influenciar al desorden en la relación laboral, puesto que los trabajadores conflictivos no generan un clima de cordialidad y respeto mutuo, por lo tanto, considero que existiría una influencia positiva del compliance laboral con el proceso de contratación de personal.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Bien Dr. En todo caso usted considera que en el proceso de contratación de personal precisamente en una municipalidad ¿sí hay riesgos laborales y qué riesgos ha podido percibir a lo largo de su experiencia?</p> <p>Entrevistado (A.L): Definitivamente existen actos de discriminación y también la posibilidad de contratación de personal con ciertos diagnósticos de carácter psicológicos y personalidades que pueden generar conflictos o influenciar en el clima laboral.</p> <p>Entrevistadora (F.A): En este caso, si surge cierta influencia, ¿qué tipo de influencia tendría el CL?</p> <p>Entrevistado (A.L): Existiría una influencia positiva en ese aspecto.</p>	
E.E.C.L.2.1.3.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de capacitación del personal de la MDS y qué tipo de influencia tendría?</p> <p>Entrevistado (A.L): Sí, porque de una u otra manera nos podemos adelantar a establecer las competencias adecuadas y capacidades necesarias para el tipo de perfiles que necesitamos para los puestos en una Municipalidad, en ese sentido el mecanismo de compliance va a poder evitar o reducir el riesgo que podría significar un inadecuado establecimiento de la temática profesional o técnica que los trabajadores deban abordar, va a significar que al momento de diseñar las currículas correspondientes para la capacitación, estos sean los temas adecuados y que estén ligados directamente a las funciones al que el perfil del puesto apunta y de todas maneras el CL va a influenciar de manera positiva en el proceso de capacitación de recursos humanos.</p>	CL= (compliance laboral) MDS =Municipalidad Distrital de Sapallanga
E.E.C.L.2.1.4.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la MDS y qué tipo de influencia tendría?</p> <p>Entrevistado (A.L): Sí, también influenciaría, porque la forma cómo podemos establecer o tomar decisiones en materia de recursos humanos de administración de personal, pasa por qué aspectos se deben reforzar, que áreas reforzar, qué personal capacitar, qué aspectos capacitar y todo ello va a reflejar la evaluación de desempeño del año anterior, entonces la evaluación de desempeño que se va a dar en noviembre y diciembre va a poder arrojar un resultado que te va a permitir tener proyección para el próximo año, esa evaluación va a arrojar deficiencias, potencialidades, aspectos negativos,</p>	CL= (compliance laboral) MDS =Municipalidad Distrital de Sapallanga

	<p>positivos y se van a tener que reforzar aquellos aspectos donde existan deficiencias, por ejemplo aspectos como la falta de conocimiento normativo, en ese sentido el CL va a poder influenciar de manera positiva.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Bien Dr. Entonces viendo cada uno de los procesos que se encuentran en el área de recursos humanos existiría cierta influencia en el sistema de control interno.</p>	
E.E.C.L.2.2.1.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Qué entiende por SCI en el área de Recursos Humanos de la MDS? masomenos le he estado comentando como el SCI se ha venido desarrollando en la MDS, en base a ello se realiza esa pregunta.</p> <p>Entrevistado (A.L): Todo aquel conjunto ordenado y engranado de diversas acciones estrategias y actividades destinadas a verificar el cumplimiento de las principales obligaciones por parte de los trabajadores, si se están cumpliendo los objetivos, la normatividad, si hay un nivel de cumplimiento adecuado en el tema de la normatividad en recursos humanos, adicionalmente el uso adecuado de los recursos que forman parte del control interno y ayudan a preservar el adecuado uso de recursos. Desde su creación normativa se ha privilegiado el control reactivo, puesto que una vez producido los hallazgos, recién producto de las acciones de control, se va a tener que establecer esta dinámica de control; pero en los últimos años se está recobrando la importancia del control preventivo con una serie de instrumentos que dejan el tradicional examen especial realizado cuando la operación ya ha sido ejecutada, de manera contraria el SCI está tomando acciones para prevenir riesgos, puesto que se ha logrado evidenciar que de esa manera se tiene utilidades mucho más valorables que cuando se trata de un mecanismo reactivo.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Si bien es cierto este control cuenta con el previo, concurrente y posterior y en ese sentido ¿el SCI es más reactivo o preventivo?</p> <p>Entrevistado (A.L): De acuerdo con mi experiencia se ha privilegiado el control reactivo, una vez producido los hallazgos recién ahí se toman acciones, pero últimamente ya se está reforzando el control preventivo con una serie de instrumentos pero no dejando de lado el control posterior.</p>	<p>SCI =sistema de control interno MDS= Municipalidad Distrital de Sapallamga</p>
E.E.C.L.2.2.2.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que en la MDS se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>Entrevistado (A.L): En realidad por lo que se ha podido apreciar en la investigación hay ciertas deficiencias que se han podido evidenciar, en ese sentido estas diligencias responden a una serie de distorsiones e insuficiencias en los mecanismos que la Municipalidad está utilizando, por ello, un adecuado sistema de compliance ayudaría a mejorar la respuesta de sus procesos, en otras entidades, lamentablemente son pocas las municipalidades, donde sus procesos responden a criterios técnicos responsables y rigurosos; muchas Municipalidades están con mecanismos de contratación que son un fiel producto de campañas políticas y contratan personal que apoyan al alcaldes y en la realidad muchas municipalidades se siguen manejando de esa manera, donde la meritocracia es lo último que se ha visto y ha sido desplazada por criterios arbitrarios y</p>	<p>SCI =sistema de control interno MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>

	<p>subjetivos, lo cual debe cambiar con el tiempo.</p> <p>Entrevistadora (F.A): De acuerdo con su experiencia saliendo un poco del panorama de la MDS ¿cómo ha sido el manejo de otras municipalidades del SCI?</p> <p>Entrevistado (A.L): Muchas municipalidades están con mecanismos tradicionales de contratación, están con los apoyos políticos y la meritocracia es lo último que se ha visto porque han sido desbaratados por criterios subjetivos y arbitrarios.</p>	
E.E.C.L.2.2.3.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que en la MDS se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>Entrevistado (A.L): Considero que no se aplica eficientemente, por lo que se viene evidenciando, ya que la falta de cumplimiento de metas, el desánimo de los trabajadores, el inadecuado clima laboral, probablemente no se están fortaleciendo las capacidades, puesto que el no tener implementado un adecuado programa de capacitación permanente al personal, generan ciertos niveles de ineficiencia, por ejemplo deben haber temas transversales para todo el personal pero también deben haber temas específicos para cada trabajador; por ejemplo, no puedo estar capacitando en aspectos de ejecución coactiva al personal de desarrollo urbano, para ello se debe establecer una adecuada temática, para cada área específica y no quedarse o conformarse con establecer un tema general para todo los trabajadores y se debe hacer un esfuerzo y tratar de adecuar las temáticas en función a la competencia de cada trabajador.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Si bien es cierto que puede pasar en la MDS pero de acuerdo con su experiencia ¿en otras municipalidades se viene aplicando el SCI de manera eficiente?</p> <p>Entrevistado (A.L): Evidentemente no, ya que en función a encuestas se ha podido evidenciar que en otras entidades se optan por temas muy generales y no se profundiza en temas específicos con respecto a la capacitación.</p>	<p>SCI =sistema de control interno MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>
E.E.C.L.2.2.4.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que en la MDS se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>Entrevistado (A.L): En función a lo investigado, se evidencia que respecto a la evaluación se percibe ineficiencia, puesto que no se cumplen los objetivos que se buscan, porque se está evidenciando que no hay una planificación de los resultados del personal y no tienen una razón de ser para que se tomen decisiones y ver qué aspectos le faltan al personal, asimismo, qué temas se necesita reforzar y todo ello va a tener relación directa con un eficiente programa de capacitación, para que de esta manera se entiendan mejor los resultados de una evaluación.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Sí, doctor</p>	<p>SCI =sistema de control interno MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>
E.E.C.L.2.3.1.	<p>Entrevistadora (F.A): La última pregunta está enfocado a relacionar ambas variables ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el SCI del área de Recursos Humanos de la MDS y qué tipo de influencia tendría el CL en el SCI?</p> <p>Entrevistado (A.L): Influcidaría positivamente, puesto que hemos visto todos los aspectos, que por función el área de</p>	<p>CL= compliance laboral SCI =sistema de control interno</p>

	<p>recursos humanos debe manejar, es decir, manejar su proceso de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral del personal, en cada uno de ellos existen tópicos fundamentales en los que se debe poner atención, para que de esta manera se maneje un adecuado clima laboral en la Municipalidad Distrital de Sapallanga y sobre todo esta herramienta va a influenciar en el sistema de control interno con el objetivo de minimizar los riesgos laborales en cada uno de los procesos que realiza el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Muchas gracias Dr. Esas han sido las preguntas de la entrevista, siendo el CL una herramienta algo novedosa, porque se está empezando a aplicar en temas laborales.</p>	<p>MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>
--	---	---

<p>ANEXO 04: TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS A EXPERTOS ANEXO 04 -B: EXPERTO EXTERNO EN COMPLIANCE LABORAL Abogado: Luis Alberto Torres Garay</p>

Entrevistadora : Fiorela Marggiori Abad Simeon

Entrevistado : Luis Alberto Torres Garay

Cargo del Entrevistado : Abogado Laboralista

Experiencia a fin a la investigación: Especialista en temas de Gestión Pública y mecanismos de compliance.

CÓDIGO	DIÁLOGO	COMENTARIOS
	<p>Entrevistadora (F.A): Buenas tardes soy Fiorela Abad, Bach. de la UCI elaborando el proyecto de tesis para obtener el grado de Abogada, en esta tarde se ha citado al Abg. Luis Torres como experto externo debido a los conocimientos en materia de compliance laboral, en ese sentido se realizará algunas preguntas, por favor nos podría dar algunos datos referentes a su experiencia.</p> <p>Entrevistado (L.T): Buenas noches (recalca toda su experiencia ya señalada en el capítulo pertinente)</p>	
E.E.C.L.I.I.I.	<p>Entrevistadora (F.A): Procediendo con esta variable del CL ¿Qué entiende Ud. por compliance laboral o sistema de cumplimiento normativo laboral?</p> <p>Entrevistado (L.T): En primer lugar el nombre proviene de un anglicismo, compliance que significa, cumplimiento, y esto tiene su origen en países como EE. UU. o los desarrollados, en ese sentido, el compliance laboral puede entenderse como un tema policiaco al cumplimiento de normas laborales, eso implica el cumplimiento tanto de los derechos individuales, así como los derechos colectivos de los trabajadores de una empresa privada o en el presente caso de entidades públicas; sin embargo, para que dicha herramienta pueda ser implementada en nuestra legislación como aplicación en las entidades públicas, va a</p>	

	<p>pasar mucho tiempo, puesto que el principal limitante es el tema de los costos que reviste su implementación, porque las entidades públicas, específicamente las municipalidades tienen poca capacidad para el cumplimiento de las normas, además es preciso recalcar que el Estado es el principal deudor de la seguridad social, porque el Estado incumple la ley, y el tema de compliance al ser de un tenor voluntario resultará un poco complicado que esta herramienta se implemente a corto plazo en las municipalidades.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Efectivamente el CL se enfoca en el cumplimiento laboral de normas laborales, sino también previene riesgos laborales.</p>	
<p>E.E.C.L.1.1.2.</p>	<p>Entrevistadora (F.A): Bien doctor ahora pasamos a la siguiente pregunta ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de contratación del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?</p> <p>Entrevistado (L.T): La influencia va a depender mucho de la intención de la Alta Dirección y de los mismos trabajadores de la Municipalidad o cualquier otra entidad pública para implementar este tipo de herramientas, puesto que si bien es cierto, los objetivos de la investigación son valederos, pero por la propia concepción de criterios que manejan los funcionarios que se creen amos y dueños, hace un poco imposible que ello se cumpla y esto se debe también a la capacidad de las personas que pueden manejar todo ello, sino les interesa no la van aplicar nunca por más de que este escrita en una pared y más aún si esa persona encargada no tiene la suficiente preparación a los cuales se les va hacer el seguimiento o los encargados de cumplir la norma no le dan la debida importancia de la que esta tiene, definitivamente va a caer en letra muerta; ahora bien, si yo quiero hacer un proceso de contratación eficiente yo debo tener como persona encargada de la convocatoria a una que realice todo este proceso de manera transparente, pero el principal riesgo es que si los funcionarios quieren favorecer a uno de ellos, lógicamente se va a direccionar la contratación, voy a poner obstáculos, por lo tanto todo depende de la intención de la persona que va a llevar adelante el proceso de contratación, y es ahí donde se encuentran los principales riesgos laborales, por ejemplo, el mal uso de los Contratos Administrativos de Servicios, entre otros, por ello, vuelvo a recalcar, la influencia de esta herramienta del compliance laboral será positiva, pero todo dependerá de la intención de la Alta Dirección y de todo el personal de la Municipalidad.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Claro Dr. pero entendiendo que en un proceso de contratación de personal existen riesgos, si por intervención de terceros no puede tener la eficacia, pero si existen riesgos y su objetivo es prevenir, ¿no tendría cierta influencia?</p> <p>Entrevistado (L.T): Claro, pero su influencia positiva va a depender de los terceros, ya que la Alta Dirección muchas veces le sacan la vuelta a la norma, por eso te digo se trata de la persona, porque si quiero hacer un proceso de contratación eficaz debo hacer de manera transparente y no direccionar la contratación y eso se ha visto en todas las municipalidades, por ejemplo ello se evidencia con el mal uso del CAS.</p>	<p>CL= (compliance laboral) MDS =Municipalidad Distrital de Sapallanga CAS= Contrato Administrativo de Servicios.</p>

E.E.C.L.1.1.3.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de capacitación del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?</p> <p>Entrevistado (L.T): Como lo vengo mencionando, la influencia positiva de esta herramienta depende de la intención de las personas y de la cabeza de una municipalidad en tener personal capacitado que cumpla con los requisitos mínimos establecidos en los reglamentos y manuales de la municipalidad, son ellos que la elaboran lógicamente la herramienta serviría bastante, pero si nosotros volteamos esa norma y su sentido lógicamente no se va a lograr el objetivo; a la administración pública se ingresa por todas partes, porque no está definida cuál es el tipo de trabajador que requiere el estado, puesto que muchas veces se accede al Estado sin capacitación y te pagan un sueldo que no está de acuerdo con tus funciones o al revés no tienes capacitación y te pagan como si fueras capacitado, esto se puede evidenciar como un claro riesgo laboral. Algo debe quedar claro, la norma no es mala, el sector donde se va a implementar es el problema, porque su principal limitante siempre va a ser su presupuesto, y si esta herramienta quiere ser eficiente va a requerir suprimir ciertos escenarios y privilegiar otras áreas.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Además el CL puede trabajar de la mano con el SCI.</p> <p>Entrevistado (L.T): Claro</p>	CL= (compliance laboral)
E.E.C.L.1.1.4.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?</p> <p>Entrevistado (L.T): La influencia va a ser positiva siempre y cuando se delimite las funciones y objetivos del CL, puesto que la norma le faculta al área de Recursos Humanos a capacitar y evaluar a sus trabajadores, ahora el compliance tendrá que jugar con sus propias herramientas para evitar duplicidad de funciones, pero si debe quedar claro que esta herramienta solo emitirá declaraciones que servirán como recomendaciones más no serán obligatorias.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Claro, tal vez su voluntariedad no le permita cumplir sus objetivos.</p> <p>Entrevistado (L.T): Claro pero recuerda que el SCI es netamente posterior y actúa solo como un veedor.</p>	CL= (compliance laboral)
E.E.C.L.1.2.1.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Qué entiende por SCI en el área de Recursos Humanos de la MDS? masomenos le he estado comentando como el SCI se ha venido desarrollando en la MDS, en base a ello se realiza esa pregunta.</p> <p>Entrevistado (L.T): El SCI está vinculada a verificar el cumplimiento de las normas en todas las ejecuciones de la empresa o de la institución pública, referidas principalmente a establecer responsabilidades por el no cumplimiento de las funciones establecidas en el ROF o en el MOF, que prácticamente opina y aconseja pero no dispone, no puede ir con la función administrativa. Además, el control interno es más reactivo que preventivo, uno mismo no puede evaluar la gestión, por ello, debe existir un órgano imparcial regulados por un procedimiento establecido por la ley.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Claro y de lo mencionado se puede</p>	SCI =sistema de control interno ROF=Reglamento de organización y funciones MOF=Manual de Organización y Funciones

	<p>resumir que el SCI es más reactivo que preventivo desde sus orígenes</p> <p>Entrevistado (L.T): Claro, así nace porque el SCI no puede así mismo evaluarse.</p>	
E.E.C.L.1.2.2.	<p>Entrevistadora (F.A): Sabemos que en el área de Recursos Humanos existen diversos procesos y la pregunta va formulada en ese sentido ¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>Entrevistado (L.T): No se aplica de manera eficiente, porque esa no es una debilidad o una falencia de las instituciones públicas, porque definitivamente las contrataciones que realizan o ejecutan las entidades del Estado, muchas veces han estado ceñidas a la vinculación con las personas que desempeñaban en ese momento la condición de titular de pliego, más cuando hablas de municipalidades los alcaldes por voto popular están llevando generalmente a gente de su entera confianza para que ocupen ciertos cargos dentro de la administración municipal, no solo ubican para cargos de la alta dirección sino puestos intermedios o puestos de menor importancia, como el de portero o jardinero, lo cual se considera como riesgos laborales en el proceso de contratación de personal.</p>	SCI =sistema de control interno
E.E.C.L.1.2.3.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>Entrevistado (L.T): No, porque definitivamente las personas que ejercen la administración municipal que en este caso son los alcaldes y los regidores, muchas veces desconocen cuáles son sus funciones y ese desconocimiento muchas veces conlleva a que incurran a muchos errores e inobservancia al procedimiento de contratación de personal, porque creen que conforme llegaron a ocupar ese puesto son los dueños y amos de lo que significa el manejo de personal, vale decir que no entienden cuál es su rol o su función, una deficiencia notoria en el proceso de capacitación.</p>	SCI =sistema de control interno
E.E.C.L.1.2.4.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>Entrevistado (L.T): No, porque si nosotros nos ponemos a hacer un análisis muy somero nos vamos a dar cuenta que las personas que laboran en las municipalidades muchas veces han sido contratadas por un tema de familiaridad o del cumplimiento de un favor político y pocos son los que son contratados exclusivamente para que desempeñen una función que realmente satisfagan las expectativas de la municipalidad con relación al puesto, con esto quiero decir en las municipalidades difícilmente tienen a personas expertas en cada una de los puestos para los que son contratados y eso tiene una explicación, no solamente es la carencia de tener personal capacitado con conocimiento para desempeñar un puesto, sino que también tiene su origen en un hecho que es importante, no vas a poder cubrir con personal capacitado todos los puestos de</p>	SCI =sistema de control interno

	<p>la administración pública en este caso de una municipalidad, porque debes tener en consideración primero cuál es el nivel económico o cómo está catalogado esa municipalidad dentro de la captación de sus recursos o de los que le brindan para que pueda solventar o sostenerse, una municipalidad que tiene pocas transferencias lógicamente no va a poder contar con personal capacitado para que desempeñe cada puesto de manera eficiente y por lo tanto no se va a apostar por la evaluación de desempeño laboral de su personal.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Listo doctor se ha concluido con las preguntas de la variable del SCI.</p>	
<p>E.E.C.L.1.3.1.</p>	<p>Entrevistadora (F.A): La última pregunta está enfocado a relacionar ambas variables ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el SCI del área de Recursos Humanos de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría el CL en el SCI?</p> <p>Entrevistado (L.T): Su influencia positiva va a depender de la intención de la Alta Dirección y de los mismos trabajadores de una municipalidad, para ello en primer lugar va a ser necesario observar cómo funciona el control interno en el área de Recursos Humanos de una municipalidad, puesto que este es un órgano que está desvinculado de toda la estructura de la Municipalidad, es decir, el órgano de control interno está a la par del alcalde no está debajo del mismo y desde ese punto de vista no lo puedes incluir al órgano de control interno como gestión, porque se estaría perdiendo sus objetivos para el cual ha sido creado, siguiendo esa misma idea, el compliance debería implementarse en la misma Municipalidad y a la par del área de recursos humanos, como órgano de apoyo, no es decisivo pero sí complementario.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Entonces el CL debería implementarse como un área paralela al área de recursos Humanos, Muchas gracias Dr. Esas han sido las preguntas de la entrevista, siendo el CL una herramienta algo novedosa.</p>	<p>CL= compliance laboral SCI =sistema de control interno</p>

ANEXO 04:
TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS A EXPERTOS

ANEXO 04 -C: EXPERTO INTERNO EN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Abogado: Marco Antonio Moreno Inga

Entrevistadora : Fiorela Marggiori Abad Simeon

Entrevistado : Marco Antonio Moreno Inga

Cargo del Entrevistado : gerente municipal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga

Experiencia a fin a la investigación: Especialista en Gestión Pública con conocimientos del sistema de control interno.

CÓDIGO	DIÁLOGO	COMENTARIOS
	<p>Entrevistadora (F.A): <i>Muy buenos días soy Fiorela Abad, Bach. de la UCI, en esta oportunidad me encuentro en la MDS elaborando el proyecto de tesis para obtener el grado de Abogada, en este día se ha citado al gerente municipal como experto interno debido a los conocimientos en materia de SCI, en ese sentido se realizará algunas preguntas, por favor nos podría dar algunos datos referentes a su experiencia.</i></p> <p>Entrevistado (M.M): <i>Buenas días (recalca toda su experiencia ya señalada en el capítulo pertinente)</i></p>	<p>MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga</p> <p>CL= compliance laboral</p>
E.E.S.C.I.I.1.1.	<p>Entrevistadora (F.A): <i>Gracias Dr. Por brindarnos todos esos datos, (entrevistadora da una pequeña introducción acerca de esta herramienta). Procediendo con esta variable del CL ¿Qué entiende Ud. por CL o sistema de cumplimiento normativo laboral?</i></p> <p>Entrevistado (M.M): <i>El compliance es una herramienta nueva, pero considero que se relaciona con el Código de Ética, sin embargo, si se relaciona con la gestión de riesgos en este caso riesgos laborales, pues considero que resultaría interesante su estudio a nivel nacional, puesto que si se vienen implementando en el sector privado y en otras áreas no veo la dificultad de que también se haga lo mismo en el sector público, no obstante si van a tener limitantes como por ejemplo en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, los trabajadores del sindicato tienen sus derechos pero a la vez son limitantes de poder implementar cualquier otra herramienta, porque siempre piensan que sus pedidos no son exorbitantes, y terminan solicitando más de lo que en su presupuesto tiene la Municipalidad.</i></p> <p>Entrevistadora (F.A): <i>Teniendo ese panorama, procedemos con la siguiente pregunta.</i></p>	
E.E.S.C.I.I.1.2.	<p>Entrevistadora (F.A): <i>Bien doctor ahora pasamos a la siguiente pregunta ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de contratación del personal de la MDS y qué tipo de influencia tendría? (entrevistadora hace precisiones para orientar la entrevista)</i></p> <p>Entrevistado (M.M): <i>Comentarle antes un poco de mi experiencia en el proceso de contratación de personal en la Municipalidad Distrital de Sapallanga, cuando llevamos a cabo una convocatoria para personal de seguridad para el Estadio del Distrito, se presentaron varias personas y dentro de la misma se presentó una persona con discapacidad en las</i></p>	<p>CL= (compliance laboral)</p> <p>MDS =Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>

	<p>manos, lo entrevistamos y cumplía con todos los criterios de evaluación, sin embargo, al final nos comentó que él sabía que no lo íbamos a contratar al igual que otras Municipalidades por culpa de su discapacidad, no obstante el comité que junto a mi persona entrevistamos le dimos la oportunidad y en la actualidad es uno de los mejores trabajadores en su categoría, con todo ello quiero decir que la oportunidad es para todos sin discriminación ni por su raza, origen, sexo, o alguna discapacidad y si con esta herramienta se gestiona ese tipo de riesgos laborales y permita medir a todo el personal con las mismas oportunidades y evitar esos riesgos de discriminación si existiría una influencia positiva.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Claro Dr.</p>	
E.E.S.C.I.1.1.3.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de capacitación del personal de la MDS y qué tipo de influencia tendría?</p> <p>Entrevistado (M.M): Sí influenciaría positivamente, para ello se debe trabajar de la mano con el jefe de Personal o el gerente de Recursos Humanos, para que él conociendo de su área pueda abordar temas relevantes como por ejemplo accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales y ahora que estamos en tiempos de pandemia también se deben reforzar las capacitaciones en ese sentido, y si esa herramienta nos permitirá ver en qué áreas faltan más capacitaciones y estas sean brindadas de manera eficiente.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Además el oficial de cumplimiento puede trabajar de la mano con el jefe de Personal y ver qué riesgos existen, para que de esa manera se enfoquen mejor el tema de capacitaciones (Entrevistadora narra un poco su experiencia en base a las capacitaciones en el sector público).</p>	<p>CL= (compliance laboral) MDS =Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>
E.E.S.C.I.1.1.4.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la MDS y qué tipo de influencia tendría?</p> <p>Entrevistado (M.M): Considero que sí habría una influencia positiva, puesto que con esta herramienta se puede permitir que todo trabajador se sienta seguro de su capacidad y evaluando los riesgos que existen un trabajador podría desempeñarse de manera más eficaz..</p> <p>Entrevistadora (F.A): Claro.</p>	<p>CL= (compliance laboral) MDS =Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>
E.E.S.C.I.1.2.1.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Qué entiende por SCI en el área de Recursos Humanos de la MDS? masomenos le he estado comentando como el SCI se ha venido desarrollando en la MDS, en base a ello se realiza esa pregunta.</p> <p>Entrevistado (M.M): En la Municipalidad Distrital de Sapallanga no se tiene implementado el control interno tal y como lo señala las disposiciones de la Contraloría, puesto que solo la administración municipal lo viene realizando, en este caso mi persona en calidad de gerente municipal lo vengo realizando, en ese sentido recientemente en el área de Recursos Humanos se ha implementado el Reglamento Interno del servidor (RIS) y con ello sumar en su labor diario a los trabajadores en cada área, asimismo en el área de recursos humanos nuestro Jefe de Personal debe garantizar y velar por todos los trabajadores; sin embargo, una de las limitaciones es el tema de los costos a los que se debe recurrir, puesto que se</p>	<p>SCI =sistema de control interno MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>

	<p><i>contrataran a especialistas para poder tener implementado de manera correcta el sistema de control interno y eso conlleva a otra debilidad, es que si el sistema de control interno no está debidamente implementado se debe a que las autoridades de la Municipalidad no le toman la debida importancia y depende de nosotros implementar esa herramienta.</i></p> <p>Entrevistadora (F.A): Bien, teniendo ese panorama de cómo se viene aplicando el SCI en la MDS, ahora sabiendo que se realiza en todas las áreas, ¿cómo se viene realizando en el área de RR.HH y cómo se hace el seguimiento?</p> <p>Entrevistado (M.M): Claro, el área de RR.HH también está supervisado por la Gerencia Municipal, porque no tenemos un área especial que supervise a RR.HH, por ello, la Gerencia se encuentra bajo mi supervisión.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Se sabe que existen diversos controles, el previo, simultáneo y el posterior, ¿ese tipo de control se viene aplicando en la MDS?</p> <p>Entrevistado (M.M): A la fecha no se tiene implementado el SCI de conformidad a la normativa actual.</p>	
E.E.S.C.I.1.2.2.	<p>Entrevistadora (F.A): Sabemos que en el área de Recursos Humanos existen diversos procesos y la pregunta va formulada en ese sentido ¿Ud. considera que en la MDS se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>Entrevistado (M.M): El proceso de contratación de personal en la Municipalidad Distrital de Sapallanga como lo he señalado anteriormente presenta sus riesgos, por ejemplo, contratar a personal con Contratos Administrativos de Servicios y posteriormente sale una ley que se encarga de eliminar de manera progresiva el CAS, en esa circunstancia ya se vienen generando riesgos, puesto que si los trabajadores ya tienen sus derechos ganados se tienen que cumplir los requisitos y su traslado al régimen del Decreto Legislativo N.º 276 y al Decreto legislativo N.º 728, otro riesgo que se presenta es el tema de que el Alcalde muchas veces ofrece trabajo a su población, claro que ello se puede dar, pero considero que antes de su ingreso directo debe existir un concurso interno para toda la Comunidad de Sapallanga y en caso no exista postulantes aptos entonces recién recurrir a personas del exterior . Si el alcalde se ofrece a dar trabajo a su población pero porque mejor no se convoca a concurso público sino hay en Sapallanga se recurre a los de afuera, sin embargo, aún no contamos con herramientas que permitan gestionar todos esos riesgos, y no se podría decir que tenemos implementado un control interno de manera eficiente en este proceso.</p> <p>Entrevistadora (F.A): En ese sentido, ¿el SCI no es del todo eficiente en el proceso de contratación y recién lo están implementando de acuerdo con la Directiva N.º 016-2019?</p> <p>Entrevistado (M.M): Exacto, no se aplica de manera eficiente y solo dependerá de que el gerente municipal siga trabajando se podrá implementar toda herramienta.</p>	SCI =sistema de control interno MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga
	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que en la MDS se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	SCI =sistema de control interno MDS=

E.E.S.C.I.1.2.3.	<p>Entrevistado (M.M): No se está haciendo seguimiento al tema de las capacitaciones, no estamos preparados y por el tema de la pandemia se han limitado muchos aspectos, porque adaptarnos a las nueva plataformas ha costado, lo cual ha retrasado el tema de las capacitaciones y en sentido no se aplica de manera eficiente el control interno en el proceso de capacitaciones.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Bien masomenos viendo el panorama e cómo se viene trabajando con el SCI, entonces se debe trabajar con otras herramientas que coadyuven con los objetivos institucionales.</p>	Municipalidad Distrital de Sapallanga
E.E.S.C.I.1.2.4.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que en la MDS se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>Entrevistado (M.M): Comentarle antes que al estar atravesando una crisis sanitaria, esto ha venido y sigue afectando a diversos procesos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, pero aún con todos estos obstáculos se convocó a una reunión a todos los trabajadores con los protocolos de seguridad y salud correctamente implementados, donde se les comunicó que se debían cumplir metas, puesto que de no hacerlo el dinero invertido en la Municipalidad simplemente iba a ser revertido a las arcas del Estado, y teniendo en cuenta ello se logró que varios trabajadores se sumen al equipo y se quedaban a trabajar más del horario establecido, lo cual puede evidenciar que cuando se hace cierto seguimiento el sistema puede funcionar y puede ser más eficiente; sin embargo, en la actualidad no se podría decir que se aplica de manera eficiente el Control Interno.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Entonces Dr. Se podría decir que en la actualidad en la MDS no es eficiente el SCI en el proceso de evaluación de desempeño laboral.</p>	SCI =sistema de control interno MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga
E.E.S.C.I.1.3.1	<p>Entrevistadora (F.A): La última pregunta está enfocado a relacionar ambas variables ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el SCI del área de Recursos Humanos de la MDS y qué tipo de influencia tendría el CL en el SCI?</p> <p>Entrevistado (M.M): Sí influenciaría de manera positiva y trabajarían de la mano, con el jefe de Personal o el gerente de Recursos Humanos, que es el encargado del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga, y me recomendación sería que en primer lugar se siga profundizando sobre el estudio de esta herramienta del compliance laboral y enseguida implementar de manera correcta el sistema de control interno y de manera complementaria implementar según corresponda el programa de compliance.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Primero, ¿entonces se debe implementar el SCI de manera eficiente y posteriormente recién implementar el CL, y que ambos trabajen de la mano?</p> <p>Entrevistado (M.M): Exacto.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Muchas gracias por la información brindada Dr.</p>	CL= compliance laboral SCI =sistema de control interno MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga

ANEXO 04:
TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS A EXPERTOS
ANEXO 04 -D: EXPERTO EXTERNO EN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
Abogada: María Del Carmen Solórzano Mercado

Entrevistadora : Fiorela Marggiori Abad Simeon

Entrevistado : María Del Carmen Solórzano Mercado

Cargo del Entrevistado : Intendente de SUNAFIL

Experiencia a fin a la investigación: Ex Funcionaria de la Contraloría General de la República

CÓDIGO	DIÁLOGO	COMENTARIOS
	<p>Entrevistadora (F.A): <i>Muy buenos días Dra. soy Fiorela Abad, Bach. de la UCI, en esta oportunidad me encuentro elaborando el proyecto de tesis para obtener el grado de Abogada, en este día se ha citado a la Abg. María Solórzano como experto externo debido a los conocimientos en materia de SCI, en ese sentido se realizará algunas preguntas, por favor nos podría dar algunos datos referentes a su experiencia.</i></p> <p>Entrevistado (M.S): <i>Buenas días (recalca toda su experiencia ya señalada en el capítulo pertinente)</i></p>	<p>SCI=sistema de control interno CL= compliance laboral</p>
E.E.S.C.I.2.1.1.	<p>Entrevistadora (F.A): <i>Gracias Dra. Por brindarnos todos esos datos, procediendo con esta variable del CL ¿Qué entiende Ud. por CL o sistema de cumplimiento normativo laboral?</i></p> <p>Entrevistado (M.S): <i>El compliance es una herramienta que busca identificar los riesgos que presenta la entidad para poder gestionar mecanismos que prevengan o gestionen los riesgos, para adoptar acciones de contingencia y puedan ser compatibles con las Normas Coso que maneja el sistema de control interno, puesto que en el componente 2 regula acerca de la gestión de riesgos y con ello nos da ciertas pautas para gestionarlos, como sabemos no es su función gestionar los riesgos de administración, esta es residual, pues, quien tiene que implementar los controles es la Administración Municipal; el trabajo de la Contraloría es de control posterior; por ejemplo, un área riesgoso es el proceso de contratación si ha realizado 100 contrataciones solo hace una o dos gestiones la contraloría, quienes tienen que implementar sus propios controles de riesgos es la administración pública.</i></p> <p>Entrevistadora (F.A): <i>Teniendo ese panorama, procedemos con la siguiente pregunta.</i></p>	
E.E.S.C.I.2.1.2.	<p>Entrevistadora (F.A): <i>Bien doctora ahora pasamos a la siguiente pregunta ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de contratación del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?</i></p> <p>Entrevistado (M.S): <i>Me imagino que sí influenciaría de manera positiva, puesto que toda herramienta que mejore es bienvenida, además se debe tener en cuenta que hay ciertas reglas que se van introduciendo a raíz de experiencias, entendiendo que en el proceso de contratación hay diversos</i></p>	<p>CL= (compliance laboral)</p>

	<p>riesgos como los que te comenté al contarte mis experiencias en la Contraloría, y sobre esos antecedentes toda aquella herramienta que ayude a luchar contra hechos ilícitos o ilegales debe ser bienvenido, porque estamos en un proceso de mejora, importante dar para todas las entidades públicas.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Claro Dra.</p>	
E.E.S.C.I.2.1.3.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de capacitación del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?</p>	CL= (compliance laboral)
	<p>Entrevistado (M.S): Me imagino que sí influenciaría, puesto que si uno identifica riesgos, uno puede determinar que en medida puede prevenirlos, para ello puede complementar a los procedimientos de vigilancia y control que maneja el Control Interno, y se deben realizar o apostar por los talleres, saber si los funcionarios tienen un código de ética, de ser afirmativo ello, cuánto saben lo que dice o cuántos lo aplican, puesto que si ni siquiera se tiene implementado sería una gran debilidad; debe quedar en claro que no es solo el hecho de elaborarlo, ya que está de por sí no va a mejorar las acciones, porque la ética es una cultura más personal, familiar; no es solo formular, copiar y pegar un código de ética, sino que se haga el seguimiento para que se logre el cumplimiento de la misma, asimismo, se deben programar exámenes que puedan tener incidencia en cierta medida, sobre su permanencia, programando cursos y verificando números de capacitaciones aprobadas.</p> <p>Entrevistadora (F.A): En la MDS no tienen implementado tampoco un Código de Ética, a pesar de que la ley existe, es decir, le comento acerca de una entidad pública donde estoy abordando el estudio.</p> <p>Entrevistado (M.S): No es solo el hecho de la norma, sino que la ética ya es un tema más subjetivo, he visto que en otras entidades aplican un sistema de evaluación condicionada a su permanencia en su puesto de trabajo y eso se debe seguir estudiando.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Dino Caro Coria se refiere al compliance y que esta herramienta no es solo copia y pega sino es ir más allá de lo que la norma dice, porque cumplimiento normativo están obligados todas las entidades.</p>	
E.E.S.C.I.2.1.4.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?</p>	CL= (compliance laboral)
	<p>Entrevistado (M.S): Debería influenciar de manera positiva, sin embargo, siempre hay barreras, por ejemplo, los sindicatos creen en el tema de estabilidad absoluta sin meritocracia y creen que deben ser promovidos por el número de años y no por el desempeño que tengan, en las municipalidades el problema son los sindicatos, por lo tanto, para introducir esos temas ya desde un panorama de implementación implica que las municipalidades terminen de implementar primero el pase al tema de Servir.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Dra. Esas herramientas que me menciona, también ¿podría ser llevado a una Municipalidad?</p> <p>Entrevistado (M.S): A veces se cree que todos gozan de</p>	

	<i>estabilidad absoluta y no apuestan por la meritocracia y para ello se necesita que estas entidades terminen de implementar el tránsito al Servir.</i>	
E.E.S.C.I.2.2.1.	Entrevistadora (F.A): <i>¿Qué entiende por SCI en el área de Recursos Humanos de una municipalidad? masomenos le he estado comentando como el SCI se ha venido desarrollando en una Municipalidad, en base a ello se realiza esa pregunta.</i>	SCI =sistema de control interno
	Entrevistado (M.S): <i>El control interno es un conjunto de procedimientos, técnicas para prevenir riesgos e irregularidades, sobre todo en el Estado peruano el sistema de control interno está prevista para salvaguardar y proteger el Patrimonio Institucional; ahora bien el área de recursos humanos está asociado al tema de prevenir circunstancias de ilegalidades funcionales que pudieran afectar la atención o el servicio al ciudadano, asimismo se desea evitar pagos indebidos a través de planillas, lo cual genera diversos riesgos y quebranta el cumplimiento de los objetivos institucionales de las municipalidades.</i> Entrevistadora (F.A): <i>Exactamente.</i>	
E.E.S.C.I.2.2.2.	Entrevistadora (F.A): <i>Sabemos que en el área de Recursos Humanos existen diversos procesos y la pregunta va formulada en ese sentido ¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</i>	SCI =sistema de control interno
	Entrevistado (M.S): <i>El control interno tal como está regulado en el país bajo la norma y la Resolución de Contraloría N.º 320-2006 implementa las normas de control interno, desde el 2006 han pasado 14 años de esa norma, desde esa fecha hasta donde se ha podido ver se ha tratado de implementar el sistema de control interno en las municipalidades; sin embargo, cuando se empezó a implementar, una de las primeras dificultades que advirtieron fue el desconocimiento y se podría mejorar con capacitaciones, pero en sentido de discursos o simplemente teóricos no son eficientes, entonces se intentó implementar talleres, pero los tiempos son muy pocos y las normas son muchas y en cada caso requiere tiempo, esfuerzo personal y recursos.</i> Entrevistadora (F.A): <i>En ese sentido, ¿el SCI cómo se aplica en el proceso de contratación de personal?</i> Entrevistado (M.S): <i>Desde mi experiencia, en los procesos de contratación hay una suerte de prejuicios, las plazas ya están comprometidas con ciertas personas y no se cumple con el fin de la meritocracia, por ello, se debe trabajar para que los concursos sean absolutamente imparciales y transparentes y haya reglas de Control Interno, por ejemplo durante mi trayectoria he percibido que hay objeciones en las entrevistas, puesto que estas suelen más subjetivas; en el tema de Municipalidades lamentablemente no tienen la implementación necesaria para los temas de proceso de selección, y por más que existan controles en el proceso la población vive con prejuicios por la falta de confianza, por ello, se debe buscar una herramienta que no solo se enfoque en implementar controles internos, sino que tengan el objetivo de transparentar en el proceso de contratación, por todo ello dudo mucho que el</i>	

	<p>sistema de control interno sea eficiente.</p> <p>Entrevistadora (F.A): En todo caso necesitarían de otras herramientas que coadyuven con la transparencia y la ética pública.</p>	
E.E.S.C.I.2.2.3.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	SCI =sistema de control interno
	<p>Entrevistado (M.S): Hay estadísticas que reflejan que las municipalidades no implementan el control interno en sus 5 aspectos, ambiente de control, gestión de riesgos, gestión de la información, etc.; ahora respecto al tema de capacitaciones, una de las deficiencias son las limitaciones presupuestales que se tienen, y en ese sentido se privilegian unas áreas y no otras, hay muchos de los planes de desarrollo de los personales con cursos más magistrales, por ello, se debe hacer seguimiento a los talleres, pasantías u otros tipos de capacitaciones y con todo ello definir las áreas estratégicas o donde hay falencias y con ese previo diagnóstico ya se pueden tomar decisiones; sin embargo, dudo que eso se esté realizando en las municipalidades, puesto que las capacitaciones deben tener un enfoque más práctico y no netamente teórico; el control interno se ha hecho para mejorar la gestión de las entidades, en una lógica de manera continua.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Es más para mejorar la capacidad del trabajador con relación a la productividad de sus labores, en este caso ¿los componentes del SCI con los que se cuenta en la actualidad son suficientes para el cumplimiento de los objetivos institucionales o se ayudarían de otras herramientas?</p> <p>Entrevistado (M.S): En mi experiencia los funcionarios lo tienen muy abstractos las normas de control interno y en ese sentido se necesitaría de nuevas herramientas que hagan más flexible su trabajo.</p>	
E.E.S.C.I.2.2.4.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	SCI =sistema de control interno
	<p>Entrevistado (M.S): Dudo que se haya implementado porque es un tema normativo de Servir y preguntarnos cuántos han pasado al sistema de Servir, para su ingreso se tiene que emitir una Resolución de inicio de proceso, pero la gran mayoría no ha terminado, por ello, desconozco que las municipalidades hayan implementado, en ese sentido sería deseable que en las entidades públicas se inicie y se termine este proceso de pasar al Servir, puesto que de ser así con ello se va midiendo los niveles de transparencia y resiliencia, que a través de capacitaciones uno va mejorando, es que permitiría hacer un fiel diagnóstico si se capacitan aquellos temas, pero se duda de su implementación, se evalúa el servicio las metas que cumplen el servidor, evaluación en función de metas que se van cumpliendo, si los gerentes han pasado por una capacitación previa y tener experiencia en temas de Servir, el primer componente es ambiente de control, por ello, los funcionarios de alta dirección deben dar el ejemplo, hay la evaluación de desempeño en la alta dirección, para ver si desde la cabeza</p>	

	<i>están comprometidos con el ambiente de control, y si dan muestras de todo ello, si fomentan el respeto y están dispuestos a cumplir con su normatividad.</i>	
E.E.S.C.I.2.3.1.	<p>Entrevistadora (F.A): La última pregunta está enfocado a relacionar ambas variables ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el SCI del área de Recursos Humanos de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría el CL en el SCI?</p> <p>Entrevistado (M.S): Por supuesto, por todo lo ya comentado en los procesos de contratación, capacitación y evaluación del desempeño laboral desde mi experiencia, podría concluir en lo siguiente: el compliance laboral más que influenciar sería un tema complementario,</p> <p>Entrevistadora (F.A): A raíz de todo lo que mencionó Dra. ¿Algún aporte al estudio?</p> <p>Entrevistado (M.S): Como bien el especialista en temas de compliance lo ha señalado, Dino Caro Coria, el compliance es ir más allá de la norma, por ello, se debe aportar a la practicidad en normas de control y compliance, ya que finalmente estamos en proceso de mejora continua que redunde en la función del servicio a la población, tiene que ser más práctico, para ello los funcionarios se deben sentir comprometidos en apostar por la evaluación de desempeño pero ligándolo siempre al tema de un buen servicio público, en consecuencia el estudio de esta herramienta del compliance laboral debe quedar como un antecedente o un precedente para que cuando se inicie el proceso de implementación del Servir ya se cuenten con herramientas complementarias.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Muchas gracias por la información brindada Dra.</p>	<p>CL= compliance laboral</p> <p>SCI =sistema de control interno</p>

ANEXO 04:
TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS A EXPERTOS
ANEXO 04 -E: EXPERTO INTERNO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Licenciado:

Entrevistadora : Fiorela Marggiori Abad Simeon

Entrevistado : Jaime Pacheco

Cargo del Entrevistado : Jefe de Personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga

Experiencia a fin a la investigación: Conocimientos en el área de Recursos Humanos

CÓDIGO	DIÁLOGO	COMENTARIOS
	<p>Entrevistadora (F.A): Muy buenos noches soy Fiorela Abad, Bach. de la UCI, en esta oportunidad me encuentro en la MDS elaborando el proyecto de tesis para obtener el grado de Abogada, en esta noche se ha citado al Jefe de Personal de la MDS como experto interno debido a los conocimientos en materia del área de RR.HH, con el objeto de estudiar una nueva herramienta que se podría aplicar en el área de RR.HH en ese sentido se realizará algunas preguntas, por favor nos podría dar algunos datos referentes a su experiencia.</p>	<p>MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga</p> <p>CL= compliance laboral</p>

	<i>Entrevistado (J.P): Buenas noches (recalca toda su experiencia ya señalada en el capítulo pertinente)</i>	
E.E.RR.HH.1.1.1.	<i>Entrevistadora (F.A): (entrevistadora da una pequeña introducción acerca de esta herramienta). Procediendo con esta variable del CL ¿Qué entiende Ud. por CL o sistema de cumplimiento normativo laboral?</i>	
	<i>Entrevistado (J.P): Esta herramienta resulta ser un tanto novedosa en el sector público y durante mi experiencia en el área de Recursos Humanos como actual Jefe de Personal en cuanto gestión de riesgos se trata, considero que se relaciona con la implementación del Servir, mediante el cual las entidades públicas exactamente las municipalidades al pasar a este Nuevo Régimen se apostará más por la meritocracia, en ese sentido si con esta herramienta se van a gestionar los riesgos laborales, sería también un antecedente y un complemento perfecto para que posteriormente se termine por implementar de manera satisfactoria el Servir en las municipalidades. Entrevistadora (F.A): Claro la Ley 30057 va a unificar todos los regímenes laborales y apostar por la meritocracia, en este caso el CL no va a suplir las funciones del Servir sino va a complementar.</i>	
E.E.RR.HH.1.1.2.	<i>Entrevistadora (F.A): Bien doctor ahora pasamos a la siguiente pregunta ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de contratación del personal de la MDS y qué tipo de influencia tendría? (entrevistadora hace precisiones para orientar la entrevista)</i>	CL= (compliance laboral) MDS =Municipalidad Distrital de Sapallanga
	<i>Entrevistado (J.P): Si influenciaría, definitivamente de manera positiva, puesto que si esta herramienta gestiona los riesgos laborales en este proceso vital de contratación de personal, se va a lograr obtener buenos resultados, ya que se contratará a personal que cuente con un buen currículo y que este se encuentre acorde con las funciones a realizar y en el área correspondiente, para que de esa manera termine por aplicar sus conocimientos.</i>	
E.E.RR.HH.1.1.3.	<i>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de capacitación del personal de la MDS y qué tipo de influencia tendría?</i>	CL= (compliance laboral) MDS =Municipalidad Distrital de Sapallanga
	<i>Entrevistado (J.P): Sí influenciaría de manera directa, ya que de esa manera se lograría gestionar los riesgos laborales más comunes que vienen a ser capacitar en temas generales y sin ningún objetivo, por ello, con esta herramienta se hará un seguimiento a las capacitaciones para que estas sean realizadas de manera eficiente de acorde con las áreas y funciones de cada régimen laboral. Entrevistadora (F.A): Porque las capacitaciones al ser bastantes genéricas genera también diversos riesgos.</i>	
E.E.RR.HH.1.1.4.	<i>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de la MDS y qué tipo de influencia tendría?</i>	CL= (compliance laboral) MDS =Municipalidad Distrital de Sapallanga
	<i>Entrevistado (M.M): Si influenciaría de manera positiva, puesto que una vez que se encuentre correctamente delimitado el tema de las capacitaciones y estas se puedan dar de acorde al área y a las funciones de cada trabajador, a corto, mediano</i>	

	<p>y largo plazo se podrán ver los resultados a través de su desempeño laboral de cada trabajador, para ello se necesita de una herramienta que haga un mapeo exacto y específico con la finalidad de gestionar los riesgos en este proceso.</p>	
E.E.RR.HH.1.2.1.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Qué entiende por SCI en el área de Recursos Humanos de la MDS? masomenos le he estado comentando como el SCI se ha venido desarrollando en la MDS, en base a ello se realiza esa pregunta.</p>	<p>SCI =sistema de control interno MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>
	<p>Entrevistado (J.P): El control interno que nosotros llevamos, se encarga de hacer un seguimiento en cada uno de los procesos que se vienen realizando en el área de Recursos Humanos, con la finalidad de evaluar a los trabajadores quienes se encargan directamente de gestionar los recursos públicos.</p> <p>Entrevistadora (F.A): En este el SCI lo realiza el gerente municipal, sin embargo, debido a la coyuntura actual ha quedado en el olvido la correcta implementación del SCI.</p>	
E.E.RR.HH.1.2.2.	<p>Entrevistadora (F.A): Sabemos que en el área de Recursos Humanos existen diversos procesos y la pregunta va formulada en ese sentido ¿Ud. considera que en la MDS se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	<p>SCI =sistema de control interno MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>
	<p>Entrevistado (J.P): En el proceso de contratación de personal, nosotros evaluamos el perfil del personal para dicho puesto y de esa manera ver si cumple o no, por ello, hemos implemento el reglamento interno del servidor, ahí se especifica el perfil académico de cada postulante para que se desempeñe en óptimas condiciones en el área, es decir, en la MDS se cuenta con una herramienta que nos permite identificar el perfil de cada trabajador dependiendo de su área de trabajo, en ese sentido se lanza el CAS para poder contratarlos, si bien es cierto no se da constante seguimiento pero considero que si se aplica de manera eficiente el control interno en el proceso de contratación de personal.</p>	
E.E.RR.HH.1.2.3.	<p>Entrevistadora (F.A): Bien Lic. Antes de seguir con la pregunta principal, quisiera que me pueda comentar ¿cómo se ha venido desarrollando el proceso de capacitación en la MDS?</p>	<p>SCI =sistema de control interno MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>
	<p>Entrevistado (J.P): Bueno antes de la pandemia hemos estado realizando capacitaciones cada 3 meses, sin embargo, por la coyuntura ya no es lo mismo y solo se recurre a lo virtual y eso dificulta más las capacitaciones.</p>	
	<p>Entrevistadora (F.A): A lo largo de su experiencia en el área de Recursos Humanos, ha logrado observar ¿si existe algún tipo de riesgo en el proceso de capacitación de personal de la MDS?</p>	
	<p>Entrevistado (J.P): Sí, hay riesgos, por ejemplo si no se logra capacitar adecuadamente ello no solo trae consecuencias en el ámbito de productividad sino que también atenta contra el clima laboral.</p>	
	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que en la MDS se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p>	
	<p>Entrevistado (J.P): Respecto al proceso de capacitación, se dan cada tres meses, en estos tiempos de crisis sanitaria se ha</p>	

	<p>trabajado de manera remota y de manera presencial lo cual ha conllevado a que muchos trabajadores presenten estrés laboral, en ese sentido se ha realizado capacitaciones que permitan afrontar dichos obstáculos que pueden afectar el clima laboral de los trabajadores, puesto que de no hacerlo a tiempo este mal psicológico se convierte en un riesgo que ataca a cada uno de los trabajadores y termina afectando el buen desempeño laboral de los mismos; sin embargo, con esta pandemia nos hemos dado cuenta que no estamos preparados para afrontarlos, por ello, no se han dado las capacitaciones necesarias y el control interno en ese sentido no se ha aplicado de manera eficiente en el tema de las capacitaciones.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Claro, ello no es un problema netamente de la MDS sino también es un problema externo desde el punto de la obligatoriedad y, por ello, no se hace un correcto seguimiento a estos procesos.</p>	
E.E.RR.HH.1.2.4.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que en la MDS se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>Entrevistado (J.P): Tratamos de realizar el 100 % en cada uno de los procesos, puesto que estos se encuentran concatenados entre sí; sin embargo, el principal problema es que el no contar con una implementación correcta del sistema de control interno es una debilidad que viene de anteriores gestiones municipales, lo cual desde años anteriores la Municipalidad se viene cargando de personal nombrado, quienes muchas veces no aportan el 100 % del desempeño que se desea, en ese sentido el sistema de control interno no se aplica de manera eficiente en el proceso de evaluación de desempeño laboral.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Es muy cierto lo que nos comenta que esto no es un problema de hoy sino desde sus inicios, una pequeña conclusión que en los procesos hay ciertos riesgos que escapan de la mano de la propia municipalidad</p> <p>Entrevistado (J.P): Exacto, porque solo encontramos un personal solo en el 20 % que se encuentran capacitados para las labores.</p>	<p>SCI =sistema de control interno MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>
E.E.RR.HH.1.3.1.	<p>Entrevistadora (F.A): La última pregunta está enfocado a relacionar ambas variables ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el SCI del área de Recursos Humanos de la MDS y qué tipo de influencia tendría el CL en el SCI?</p> <p>Entrevistado (J.P): Definitivamente sí influenciaría de manera positiva, justo en ese sentido se ha implementado el Reglamento Interno del Servidor, puesto que se ha venido observando que hay muchos personales que tienen años tras años trabajando para la Municipalidad, los mismos que no cuentan con conocimientos especializados en su área determinada, y ello se da porque desde gestiones anteriores se ha venido contratando personas no por sus conocimientos sino por temas de confianza, amistad o apoyos políticos y todo ello se ha convertido en una carga de personal que de alguna manera dificulta que la gestión de los recursos públicos se maneje de manera eficiente, peor aún si en diversos procesos no se viene aplicando de manera eficiente el control interno en la Municipalidad Distrital de Sapallanga.</p>	<p>CL= compliance laboral SCI =sistema de control interno MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga</p>

	<p>Entrevistadora (F.A): Exacto eso también es un problema por el apoyo político y no existe tanto el profesionalismo en la MDS, en sus propias palabras Lic. Qué tipo de influencia habría entre el CL y el SCI.</p> <p>Entrevistado (J.P): Si se aplica esta herramienta, obviamente existiría una influencia positiva, y si está para una implementación a largo plazo sería muy buena alternativa no solo para los Gobiernos Locales sino para todas las municipalidades.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Efectivamente Lic. Es lo que se pretende analizar, más herramientas para lograr ayudar con los objetivos institucionales y así evitar o gestionarlos de manera oportuna los diversos riesgos, muchas gracias por sus aportes.</p>	
--	---	--

<p>ANEXO 04: TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS A EXPERTOS ANEXO 04 -F: EXPERTO EXTERNO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Lic. Justin Fredo Nuñez Bendezú</p>
--

Entrevistadora : Fiorela Marggiori Abad Simeon

Entrevistado : Justin Fredo Nuñez Bendezú

Cargo del Entrevistado : Contador Público

Experiencia a fin a la investigación: Ex Jefe de Personal de la Municipalidad Distrital de Sapallanga

CÓDIGO	DIÁLOGO	COMENTARIOS
	<p>Entrevistadora (F.A): Muy buenos noches Lic. soy Fiorela Abad, Bach. de la UCI, la presente entrevista tiene como objeto determinar la influencia del CL sobre el SCI para obtener el grado de Abogada, en esta noche se ha citado al Lic. Justin Nuñez como experto externo debido a los conocimientos en materia del área de Recursos Humanos, en ese sentido se realizará algunas preguntas, por favor nos podría dar algunos datos referentes a su experiencia.</p>	<p>MDS= Municipalidad Distrital de Sapallanga</p> <p>CL= compliance laboral</p>
	<p>Entrevistado (J.Ñ): Buenas noches (recalca toda su experiencia ya señalada en el capítulo pertinente)</p>	
E.E.RR.HH.2.1.1.	<p>Entrevistadora (F.A): (entrevistadora da una pequeña introducción acerca de esta herramienta). Procediendo con esta variable del CL ¿Qué entiende Ud. por CL o sistema de cumplimiento normativo laboral?</p>	<p>CL= (compliance laboral)</p>
	<p>Entrevistado (J.Ñ): Es un modelo que ya se ha venido implementado en otros países, como bien se me ha explicado y de las lecturas he logrado comprender que esta herramienta se encarga de gestionar los riesgos y en este caso en particular gestiona riesgos laborales, siendo ello posible se consideraría el CL como una herramienta de prevención de riesgos laborales favorables para toda institución pública y mejor aún en las municipalidades.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Teniendo ese panorama, procedemos</p>	

	<i>con la siguiente pregunta.</i>	
E.E.RR.HH.2.1.2.	Entrevistadora (F.A): Bien Lic. ahora pasamos a la siguiente pregunta ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de contratación del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?	CL= (compliance laboral)
	Entrevistado (J.Ñ): Sí influenciaría de manera positiva, puesto que en el proceso de contratación surgen diversos riesgos, todos ellos se producen en principio por el tema de padrinazgos o apoyos políticos, que son el pan de cada día en los gobiernos locales, de esa manera se deja de apostar por la meritocracia. Si una entidad pública está en marcha y se desea que toda la gestión avance bien, se recomienda que los gobiernos locales busquen personas que tengan experiencia en el área específica, para que de esa manera se logren integrar a las municipalidades personas que apliquen sus conocimientos y que no solo terminen siendo una carga laboral; sin embargo, se ha podido observar que otro problema es que si las municipalidades no cuentan con personal calificado es por la baja remuneración que se les ofrece y les conviene pagar el básico y acrecentarse de personal nombrado, lo cual solo termina aumentando los riesgos que perjudican toda gestión Municipal. Si el compliance laboral es una herramienta que estudia todos esos riesgos y puede gestionarlos, entonces influenciaría de manera positiva.	
E.E.RR.HH.2.1.3.	Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de capacitación del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?	CL= (compliance laboral)
	Entrevistado (J.Ñ): Si influenciaría de manera positiva, puesto que si contamos con una herramienta que pueda dar seguimiento al tema de las capacitaciones, gestionando sus riesgos, resultaría muy favorable para las municipalidades, ya que al tener personal capacitado vas a poder dar soluciones rápidas a cualquier percance que se necesita en cuestión de gestión municipal, además se debe contar con el seguimiento respectivo para cada régimen laboral y si se están haciendo las capacitaciones de manera correcta. Entrevistadora (F.A): Claro y las capacitaciones ya serán más enfocadas en las funciones de los trabajadores y no de manera general.	
E.E.RR.HH.2.1.4.	Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría?	CL= (compliance laboral)
	Entrevistado (J.Ñ): Al implementar esa herramienta va a cambiar al personal, van a tener otra visión de lo que comúnmente se da ahora, proyectándose a realizar trabajos más eficientes, toda vez que mediante el mecanismo de prevención de riesgos precisamente en el proceso de evaluación del desempeño laboral, ya sea de manera directa o indirecta generaría cierta influencia positiva.	
	Entrevistadora (F.A): ¿Qué entiende por SCI en el área de Recursos Humanos de una municipalidad?, de acuerdo con su	SCI =sistema de control interno

<p>E.E.RR.HH.2.2.1.</p>	<p><i>experiencia tanto en la MDS así como en otras entidades donde ha laborado.</i></p> <p>Entrevistado (J.Ñ): En primer lugar, en las municipalidades no se tiene implementado de manera correcta el sistema de control interno, por ejemplo durante mi experiencia en la Municipalidad Distrital de Sapallanga pude observar que no tenían un órgano de control institucional, y que el gerente municipal es quien se encargaba de realizar ciertos controles pero estos no estaban implementados de manera correcta, en ese sentido el tipo de control interno que se realizaba en el área de Recursos Humanos consistía en utilizar sistemas que se encargaban de unir todas las áreas para el correcto manejo de los recursos públicos y como este área trabaja directamente con los servidores públicos de los diferentes regímenes laborales, se encarga del control de personal, el ingreso y las salidas, los cuales se derivaban por parte del jefe de Personal a través de los informes y reportes mensuales a Gerencia.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Normalmente el SCI se entiende como un conjunto de operaciones que realiza el OCI, pero en la MDS no cuentan con ese sistema y quien lo realiza es el gerente municipal, ¿es así?</p> <p>Entrevistado (J.Ñ): El tema de control interno en el área de recursos humanos, se basa centralmente en el control que se realiza a los trabajadores de los diferentes regímenes laborales.</p>	
<p>E.E.RR.HH.2.2.2.</p>	<p>Entrevistadora (F.A): Sabemos que en el área de Recursos Humanos existen diversos procesos y la pregunta va formulada en ese sentido ¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de contratación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>Entrevistado (J.Ñ): No se aplica de manera eficiente, puesto que cuando trabajé en la MDS, que fue en la época de la pandemia tuve varias dificultades y no se podía hacer el trabajo de manera normal, es así que se realizó el trabajo mixto, a través de una Respecto al proceso de selección de personal, las municipalidades manejan a través del alcalde a su propia gente, puesto que todo se encuentra politizado, y de esa manera se comienza a generar diversos riesgos laborales, puesto que al tener mucha carga se personal, estos no se encuentran aptos para un trabajo, puesto que muchas veces les falta formación profesional, y eso dificulta que una municipalidad avance, ya que si no están capacitados no se les puede exigir más, es decir, hay mucha carga de personal permanente, además el sueldo es bajo, y por último una de los problemas se enmarca en los sindicatos de trabajadores, quienes a través de sus pedidos exorbitantes limitan que el personal que se contrate realmente apueste por la meritocracia.</p> <p>Por otra parte, a lo largo de mi experiencia en el sector público he observado que en el proceso de contratación de personal siempre se han presentado diversos riesgos laborales, tales como actos de discriminación y frente a ello su sistema de control interno no funciona de manera eficiente.</p> <p>Entrevistadora (F.A): Eso es lamentable Lic. Porque existe</p>	<p>SCI =sistema de control interno</p>

	<p>mucho el tema del padrinazgo, y ello se ha visto desde sus inicios de la Gestión Pública.</p> <p>Entrevistado (J.Ñ): Exactamente, porque a lo largo de mi experiencia no solo en la MDS sino en otras entidades se ha visto el mismo problema de los apoyos políticos que solo traen carga de personal.</p>	
E.E.RR.HH.2.2.3.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de capacitación de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>Entrevistado (J.Ñ): No es eficiente, puesto que las capacitaciones muchas veces solo son tomadas en serio por los profesionales; sin embargo, el personal que se encontraba nombrado no tomaban interés a las capacitaciones por contar con estabilidad laboral, y desde años anteriores siempre los trabajadores cuando escuchan de meritocracia lo relacionan como despido, y en ese sentido lo utilizan como limitantes, lo cual al no tener personal que se capacite de conformidad con su área o sus funciones y que ello no se haga el seguimiento, simplemente permite asentir que muchas municipalidades no cuentan con un sistema de control interno de manera eficiente en este proceso de capacitación.</p>	SCI =sistema de control interno
E.E.RR.HH.2.2.4.	<p>Entrevistadora (F.A): ¿Ud. considera que en una municipalidad se aplica el SCI de manera eficiente en el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>Entrevistado (J.Ñ): No se aplica de manera eficiente, cada funcionario sabe cuánto produce cada personal, puesto que cada uno sabe las funciones de sus trabajadores, saben que labor realizan, solo ellos controlan porque son personal a su cargo, están viendo si están cumpliendo o no, por lo que cada subgerencia evalúa y la Gerencia de recursos humanos solo pide información, y cuando tienes dicha información en sus manos como jefe de personal puedes apreciar que no todos se desempeñan de manera correcta y las acciones que se tomaban era cambiarlo a otras áreas para ver si el personal se adaptaba, se tenía que recoger la información y ver como lo venían desarrollando, a través de los memorándums podías hacer el seguimiento del desempeño laboral; sin embargo, las herramientas con las que se trabajaban en este proceso no resultaban ser eficientes.</p>	SCI =sistema de control interno
E.E.RR.HH.2.3.1.	<p>Entrevistadora (F.A): La última pregunta está enfocado a relacionar ambas variables ¿Ud. considera que el CL influenciaría en el SCI del área de Recursos Humanos de una municipalidad y qué tipo de influencia tendría el CL en el SCI?</p> <p>Entrevistado (J.Ñ): Si influenciaría de manera positiva, para ello, en primer lugar las municipalidades deben implementar su sistema de control interno de acuerdo con las directivas actualizadas por la Contraloría General de la República, lo cual hará más eficiente la gestión de recursos públicos, en ese mismo sentido al encontrarnos en una mejora continua que es lo que se busca con el sistema de control interno en el sector público, se debe poner en práctica el estudio de esta nueva herramienta que se encarga de hacer un mapeo de riesgos más exactos en el área de Recurso Humanos para gestionar y</p>	CL= compliance laboral SCI =sistema de control interno

	<p><i>prevenir los riesgos laborales que se presentan en los procesos de contratación, capacitación y desempeño laboral del personal de las instituciones públicas.</i></p> <p>Entrevistadora (F.A): <i>Claro el primer aporte sería que la MDS pueda implementar su SCI de acuerdo con las últimas Directivas de la Contraloría y así se aplique de manera correcta los controles y ello haría más eficiente la gestión de los recursos públicos, por todo ello muchas gracias por la información brindada y por todo el apoyo a lo largo de la entrevista.</i></p>	
--	---	--

**ANEXO 05:
CONSENTIMIENTO INFORMADO AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAPALLANGA**

Consentimiento informado para participantes de la Investigación

El presente estudio es conducido por Fiorella Marggiori Abad Simcón, egresada de la Facultad de Derecho de la Universidad Continental.

Propósito del estudio:

Lo invito a participar en un estudio cuyo objetivo principal es "determinar como el *Compliance Laboral*, en tanto herramienta de prevención de riesgos, influenciaría en el actual Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga provincia de Huancayo durante el periodo 2020".

Para lograr desarrollar el objetivo principal de la investigación, se realizará preguntas que usted responderá con la mayor honestidad, usted podrá tomar el tiempo que sea necesario para responder cada una de las interrogantes, también puede parar con la entrevista en el momento que lo considere necesario.

Si decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente:

1. En primer lugar, se realizarán entrevistas previas relacionadas a la investigación, que se estima tendrán una duración de 30 minutos como máximo. La entrevista será grabada para su posterior transcripción. Si usted lo desea, se le enviará una copia de la transcripción.
2. Posteriormente, se realizarán entrevistas a profundidad, que se estima tendrán una duración de 45 minutos como máximo, con el fin de obtener información relevante para la investigación. Si usted lo desea, se le enviará una copia de la transcripción.
3. Finalmente, se realizarán encuestas que permitirán recolectar e interpretar datos al investigador.

Riesgos:

La aplicación del instrumento no demandará ningún riesgo en su aspecto profesional ni laboral.

Beneficios:

Su participación no involucra ningún beneficio directo para su persona. Si usted lo desea, un informe de los resultados de la investigación se le puede hacer llegar cuando la investigación haya concluido y usted lo solicite, para ello usted nos brindará el medio de comunicación más conveniente para hacerle llegar la información.

Costos y compensación

No deberá pagar nada por participar en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole.

Confidencialidad:

Nosotros guardaremos su información con códigos y no con nombres. Si los resultados de este seguimiento son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de las personas que participaron en este estudio.

Derechos del participante:

Si decide participar en el estudio, puede retirarse de este en cualquier momento, o no participar en una parte del estudio sin que ello ocasiona ningún perjuicio para usted.

Una copia de este consentimiento informado le será entregada.

DECLARACIÓN Y/O CONSENTIMIENTO

Acepto voluntariamente participar en este estudio, conducido por Fiorela Marggiori Abad Simeón. He sido informado(a) del objetivo de la presente investigación, comprendo las actividades en las que participaré si decido ingresar al estudio, también entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

Se me ha informado que tendré que responder preguntas en una entrevista y en una encuesta, lo cual tomará aproximadamente de 30 a 45 minutos como máximo.

Entiendo que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al correo electrónico (fiorely19ahual@gmail.com) o al celular 961219824.

Estoy al tanto de que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados del estudio cuando este haya concluido. Estoy al tanto que no recibiré ninguna compensación económica por mi participación. Para esto, puedo contactar al correo y número de celular anteriormente mencionado.

 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAPALLANGA  Juan Pedro Nichu Bandozu I.E.P. DE RECURSOS HUMANOS		24/08/2020
Nombres y Apellidos del participante	Firma del participante	Fecha y Hora

ANEXO 06:
OFICIO N.º 010-2020- CE-FD-UC-CONFORMIDAD DEL COMITÉ DE ÉTICA

Huancayo, 21 de diciembre del 2020

OFICIO N° 010-2020-CE-FD-UC

Señor:

IORELA MARGGIORI ABAD SIMEON

Presente-

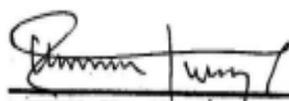
EXP. 010-2020

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que el estudio de investigación titulado: "EL *COMPLIANCE* LABORAL COMO HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SU INFLUENCIA EN EL ACTUAL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAPALLANGA, PROVINCIA DE HUANCAYO, DURANTE EL PERIODO 2020" ha sido **APROBADO** por el Comité de Ética en Investigación de la Facultad de Derecho, bajo las siguientes condiciones:

- El Comité de Ética puede en cualquier momento de la ejecución del trabajo solicitar información y confirmar el cumplimiento de las normas éticas.

Aprovechamos la oportunidad para renovar los sentimientos de nuestra consideración y estima personal.

Atte,


 **Eliana Mory Arciniega**
Comité de Ética en Investigación
Facultad de Derecho
Presidenta
Universidad Continental

Activar Win
Ve a Configura